



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА – Менаџмент
Штип

Кристина Ковачевиќ

**„ПРЕФЕРИРАЊЕТО НА ЕТИЧКИТЕ НОРМИ И
РЕСПЕКТАБИЛНОСТА КОН ОПШТЕСТВЕНАТА ОДГОВОРНОСТ
ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА И БИЗНИСОТ КАКО ФАКТОРИ ЗА НИВЕН
ДОЛГОРОЧЕН ОПСТАНОК И РАЗВОЈ”**

- Магистерски труд -

Штип, јуни 2011



UNIVERSITY „GOCE DELCEV” - STIP
FACULTY OF ECONOMICS
MBA - Management
Stip

Kristina Kovacevik

**„THE PREFERENCE OF ETHICAL NORMS AND THE
RESPECTABILITY TOWARDS SOCIAL RESPONSIBILITY IN
COMPANIES AND BUSINESS AS FACTORS FOR THEIR LONG-
TERM SURVIVAL AND DEVELOPMENT”**

- Master thesis -

Stip, June 2011

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески

Редовен професор, Економски факултет

Член: Проф. д-р Ристо Фотов (претседател)

Вонреден професор, Економски факултет

Член: Доц. д-р Маргарита Матлиевска

Доцент, Економски факултет

„Преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност во претпријатијата и бизнисот како фактори за нивен долгорочен опстанок и развој”

Краток извадок

Етичката димензија во односите помеѓу луѓето, во нивното меѓусебно комуницирање и деловно работење останува актуелна и нужна низ вековите и покрај привремените деструкции, пресврти и дилеми. Бизнис етиката е форма на применета етика, која ги проучува етичките принципи и етичките проблеми, кои се јавуваат во работењето на претпријатијата. Таа се однесува на сите аспекти на деловното однесување и во голема мера го детерминира долгорочното работење на претпријатијата. Меѓутоа, начинот на кој претпријатијата работат и ги донесуваат своите одлуки, не само што има критично влијание врз нивниот долгорочен опстанок и развој, туку истовремено влијае врз животите на многу луѓе, нивните семејства и општеството во целина. Етиката претставува темел, врз кој цивилизираното општество е изградено. Поединец, претпријатие, бизнис сектор или општество, кое ги игнорира етичките норми и вредности, е осудено на неуспех, порано или подоцна.

Доколку претпријатијата сакаат здрава клима, во која би можеле да работат профитабилно во иднина, тогаш тие мораат да преземат конкретни напори кои ќе осигураат долгорочна одржливост. Од долгорочен сопствен интерес на претпријатијата е да ја вклучат општествената одговорност во своите деловни одлуки, практики и активности.

Клучни зборови: вработени, потрошувачи, инвеститори, етичко лидерство, корпоративна општествена реакција, корпоративни општествени перформанси, корпоративно граѓанство.

„The preference of ethical norms and the respectability towards social responsibility in companies and business as factors for their long-term survival and development”

Abstract

The ethical dimension in relations between people, in their mutual communication and business remains popular and necessarily despite the temporary destructions, overturns and dilemmas through the centuries. Business ethics is a form of applied ethics that examines ethical principles and ethical problems that arise in companies. It applies to all aspects of business conduct and largely determines the long-term operation of companies. However, the way companies operate and make their decisions has a critical impact not only on their long-term survival and development but also affects the lives of many people, their families and the society as a whole. Ethics is a fundament upon which civilized society is built. An individual, company, business sector or society that ignores ethical norms and values is doomed to failure, sooner or later.

If companies want a surrounding, in which they could operate profitably in the future, then they must take concrete efforts that will ensure long term sustainability. It's in their long-term interest to include social responsibility in their business decisions, practices and activities.

Key words: employees, consumers, investors, ethical leadership, corporate social responsiveness, corporate social performance, corporate citizenship.

Содржина

Вовед	8
1. Бизнис етика - основи на концептот	10
1.1. Природата на бизнис етиката	13
1.1.1. Дефинирање на бизнис етиката	14
1.1.2. Етиката и законот	17
1.1.3. Криза во бизнис етиката	19
1.1.4. Причини за проучување на бизнис етиката	25
1.2. Развивање на организациска и глобална етичка култура	27
1.3. Користи од бизнис етиката	29
1.3.1. Етиката и приврзаноста на вработените	31
1.3.2. Етиката и лојалноста на инвеститорите	33
1.3.3. Етиката и задоволството на потрошувачите	35
1.3.4. Етиката и профитот	36
1.3.5. Етиката и долгорочниот опстанок и развој	37
1.4. Значење на бизнис етиката	39
2. Етиката во претпријатието	42
2.1. Стеикхолдерите и етиката	43
2.1.1. Акционери	47
2.1.2. Менаџери	48
2.1.3. Вработени	50
2.1.4. Добавувачи и дистрибутери	51
2.1.5. Потрошувачи	52
2.1.6. Заедница и општество	54
2.2. Етичко лидерство	55
2.2.1. Лидерство: етика и вредности	56
2.2.2. Значење на етичкото лидерство	58
3. Корпоративна општествена одговорност, реакција и перформанси	60
3.1. Концепт на корпоративна општествена одговорност	60
3.1.1. Историска перспектива на корпоративната општествена одговорност	64
3.1.2. Дефинирање на корпоративната општествена одговорност	66
3.2. Компоненти на корпоративната општествена одговорност	68
3.2.1. Модел на корпоративна општествена одговорност	73
3.3. Спротивставени гледишта	76
3.3.1. Аргументи против корпоративна општествена одговорност	77

3.3.2. Аргументи за корпоративна општествена одговорност	80
3.4. Корпоративна општествена реакција	84
3.5. Корпоративни општествени перформанси.....	85
3.5.1. Модел на корпоративни општествени перформанси	86
3.6. Корпоративно граѓанство	89
3.7. Односот помеѓу општествените и финансиските перформанси.....	91
4. Емпириско истражување.....	95
4.1. Методологија на истражување	95
4.1.1. Оправданост, предмет и цел на истражувањето	96
4.1.2. Хипотетичка рамка	100
4.1.3. Методи на истражување	103
4.2. Резултати и коментари од спроведеното истражување	104
4.2.1. χ^2 -тест	104
4.2.2. Едноставна криволиниска корелација	132
4.3. Заклучни согледувања од емпириското истражување	144
5. Креирање на модел на култура, чии суштински карактеристики се етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност.....	150
5.1. Изработка на разбирлив, јасен и сеопфатен етички кодекс.....	152
5.2. Демонстрирање на пример на етичко однесување од страна на менаџерите на сите нивоа на менаџмент.....	155
5.3. Спроведување на обука за градење на етичка свесност	157
5.4. Континуирано информирање на вработените за придонесите од етичкото однесување.....	159
5.5. Развивање на систем на супервизија за следење на етичката култура во претпријатијата.....	160
5.6. Охрабрување и наградување на етичкото однесување	162
5.7. Обезбедување на превентивни мерки при загрозување на етичкото однесување	163
5.8. Преземање на мерки на интервенција при неетичко однесување	163
5.9. Континуирано мерење на резултатите од работењето како резултат на етичкиот пристап во сите активности и примена на бенчмаркинг (Benchmarking) –споредба со најдобрите во дејноста.....	164
5.10. Континуирано унапредување на етичкото однесување и развивање на систем на “TQM” односно систем на совршенство	166
Заклучок.....	169
Користена литература	180

Вовед

Во последните неколку години бевме сведоци на најголемата финансиска криза по Големата депресија. За време на оваа последна светска финансиска криза, посебно се актуелизира прашањето околу етичките норми, кои треба да ги поседуваат менаџерите, а особено менаџерите на банките и на останатите финансиски институции, во контекст на настанатата криза. Овие навидум подзаборавени норми повторно се актуелизираат и стануваат атрибути на најуспешните претпријатија ширум светот. Ваквите претпријатија, во нивните воспоставени модели на корпоративно управување ги потенцираат токму етичките норми како своја конкурентска предност. Меѓутоа, ова не се однесува единствено на управувачките структури на банките и останатите финансиски институции. Напротив, преферирањето на етичките норми и вредности, а понатаму и респектабилноста кон општествената одговорност се неопходни за долгорочен опстанок и развој на секое претпријатие. Од друга страна, кога едно претпријатие се однесува на етички и општествено одговорен начин, тоа понатаму ги охрабрува и другите да се однесуваат на истиот начин. Со тек на време се зголемува ефикасноста и ефективноста во работењето, а со тоа и резултатите на претпријатијата стануваат подобри. Кога деловните луѓе ги согледуваат позитивните резултати од работењето на етички и општествено одговорен начин, етичкото однесување и општествената одговорност стануваат вредна и посакувана општествена норматива и претпријатијата и бизнисот стануваат етички и општествено одговорни.

Дебатата околу присутноста на етичките норми во претпријатијата и бизнисот е стара колку и самиот бизнис. Секој менаџер, секој претприемач, секој вработен, без разлика во кое претпријатие работи, во некој момент се нашол во ситуација да донесе одлука која директно го соочува со неговите етички стандарди. Често пати, донесуваните одлуки се спротивставуваат со основните етички стандарди. Во минатото, самото опкружување на претпријатијата поставувало барања, кои не биле големи, ниту во обем, ниту во комплексност. Во такви услови, деловната активност била насочена единствено кон остварување на што е можно поголем профит.

Денес, барањата и притисокот врз вработените, менаџерите и врз

самите претпријатија, се многу поголеми и покомплексни. Појавата на модерните претпријатија и глобалната размена му дадоа нов облик на бизнис светот. Додека пред неколку декади беше доволно да не се крши законот, денес, правилата на пазарот се менуваат. Потрошувачките потреби се зголемени, технолошкиот напредок е евидентен, а групите за заштита на потрошувачите стануваат сè подинамични. Притисокот за етичко и општествено одговорно однесување расте насекаде низ светот, како во развиените, така и во неразвиените нации.

Претпријатијата, без разлика на нивната големина, лоцираност или дејност, за главна цел имаат остварување на што е можно поголем профит и често пати линијата на етичко однесување им е поставена доста ниско, но, како што е наведено погоре, во последните неколку години, под притисок на јавноста, концептите на бизнис етика и корпоративна општествена одговорност од академска дисциплина се трансформираат во оперативна сила. Сè повеќе профитот на претпријатијата, па и нивниот опстанок, зависат од преферирањето на етичките норми и односот кон општествените прашања, особено во ова информатичко општество, во кое размената на информации е олеснета од страна на новата технологија, па веста за неетичко однесување на одредено претпријатие за само неколку часа може да се прошири низ целиот свет. Поради овие причини, етичкото и општествено одговорно однесување мора да бидат присутни во работењето, само затоа што исправните постапки се и профитабилни постапки.

Имајќи ја во предвид поставената цел и областите, кои се предмет на овој труд, во него се диференцираат пет различни делови, и тоа: *првиот дел* ги обработува основните идеи поврзани со концептот на бизнис етика; *вториот дел* ја објаснува бизнис етиката во рамките на самите претпријатија; *третиот дел* се однесува на концептот на корпоративната општествена одговорност и концептите поврзани со него; *четвртиот дел* ги опфаќа анализите и резултатите од спроведеното емпириско истражување; и *петиот дел* претставува имплементација на добиените сознанија преку креирање на модел на култура во претпријатијата, која ги преферира етичките норми и е респектабилна кон општествената одговорност.

1. Бизнес етика - основи на концептот

Значаен приоритет за претпријатијата во дваесет и првиот век е способноста да се препознаат и соодветно да се одговори на комплексните прашања поврзани со бизнис етиката. Големiot број на измами и скандали во деловното работење, во последните години, кои предизвикаа голем, негативен публицитет и ја вознемирија и шокираа не само бизнис-фелата, туку и пошироката јавност, ја наметнаа потребата од интегрирање на бизнис етиката во деловното работење. Во тој поглед, академските кругови, но и пошироката јавност, ја нагласуваат потребата за претпријатијата и бизнис секторот, да ги интегрираат етичките норми и одговорноста во своите деловни одлуки. Оваа потреба особено доби на значење, откако беа направени и откриени неколку правни и етички грешки, од страна на добро познати претпријатија, вклучувајќи ги Enron, WorldCom и HealthSouth, а од поновите AIG, Countrywide Financial и Fannie Mae.

Во последните години глобалната финансиска криза имаше огромно влијание врз намалување на довербата на потрошувачите во претпријатијата, кои нудат финансиски услуги. Истражување спроведено од страна на „Lightspeed Research“ и „Cohn & Wolfe“, а кое опфаќа 650 американски потрошувачи, дошло до заклучок дека 66% од испитаниците не веруваат дека индустријата за финансиски услуги може да им помогне одново да го стекнат богатството кое го загубиле за време на рецесијата. Испитаниците ја опишуваат оваа индустрија со зборовите: алчна, неперсонална, опортунистичка и дистанцирана. Табелата 1-1 ги сумира резултатите добиени од истражувањето (стр. 10).

Деловните одлуки и секојдневните активности на претпријатијата, а особено на финансиските институции, се под внимателен надзор од страна на различни конституенти, како што се потрошувачите, вработените, инвеститорите, владните регулатори, како и групите со посебен интерес. Ова во голема мера претставува последица и од настанатата финансиска криза. Дополнително, нова легислатива и прописи, дизајнирани за поттикнување на повисоки етички стандарди во деловното работење, секојдневно стапуваат на сила.

Табела 1-1 Американска недоверба во индустријата за финансиски услуги
Table 1-1 American Distrust of the Financial Services Industry

Негативни одговори поврзани со индустријата / Negative Responses Related to the Industry	%
Алчна / Greedy	32
Неперсонална / Impersonal	32
Опортунистичка / Opportunistic	26
Оддалечена од мене / Distant from me	22
Позитивни одговори поврзани со индустријата / Positive Responses Related to the Industry	%
Вредна за доверба / Trustworthy	13
Чесна / Honest	10
Етична/ Ethical	5
Транспарентна / Transparent	3
Сочувствителна / Sympathetic	3

Извор: Според Business Wire (2009). *New US-Consumer Survey Shows High Distrust of Financial Services Companies*. Преземено на 8 септември 2010.

http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2009_Jan_20/ai_n31202849/

Бизнис етиката, како научна дисциплина, се занимава со прашања во однос на тоа, дали специфични бизнис практики се прифатливи или не. На пример, дали продавачот за време на презентација на одреден производ би требало да ги премолчи информациите, во врска со пројавените безбедносни проблеми кај тој производ? Дали ревизорот би требало да ги соопшти неправилностите, кои ги открил при извршената ревизија за клиентот, знаејќи дека најверојатно клиентот повеќе нема да соработува со ревизорската куќа доколку го стори тоа? Без разлика на нивната легалност, постапките направени во вакви и слични ситуации сигурно би биле осудени како правилни или погрешни, етички или неетички. Во самата природа, областа бизнис етика е контроверзна и не постои универзално прифатен пристап за решавање на комплексните етички проблеми. Како и да е, постојат одредени етички норми кои се апсолутни и универзално прифатени и како такви, несомнено треба да бидат интегрирани во одлуките, практиките и политиките, односно во секој аспект од работењето на деловните субјекти.

Истражување спроведено од страна на „Junior Achievement“ и „Deloitte“, чија таргет група се тинејџерите, покажало дека 71% од тинејџерите се чувствуваат способни да донесат етички одлуки на работното место. Како и да е, 38% од нив, сметаат дека понекогаш е неопходно да се излаже, измами, плагијаризира или да се вклучи во насилство, за да се успее. Една четвртина сметаат дека

мамењето за време на тест е прифатливо и повеќето го оправдуваат тоа со тврдењето дека нивната желба за успех претставува основа и двигател на нивното однесување.¹ Ова истражување говори дека иако најголем дел од тинејџерите се чувствуваат способни да донесуваат деловни етички одлуки, сепак не е мал процентот на оние, кои во одредени ситуации ги оправдуваат неетичките постапки. Според друго истражување на тинејџери на возраст од 13 до 18 години, спроведено од страна на „Deloitte“ и „Touche“, 69% од испитаниците се согласиле дека деловните луѓе кои практикуваат добра бизнис етика се поуспешни од оние кои не практикуваат.² Според тоа, постои поголема веројатност дека поголем дел од тинејџерите за да бидат успешни во деловниот свет би практикувале добра бизнис етика. Од друга страна, друго истражување доаѓа до заклучок дека многу студенти не сметаат дека препишувањето на одговорите од тестот на некој друг студент или симнувањето на музика или содржина со авторски права од интернет за завршување на училишната задача претставуваат мамење.³

Сметаме дека во вакви пазарни услови, кога бројни скандали секојдневно сведочат за очигледно редуцирање на етичкото однесување, од особена важност за бизнис секторот, но и за целокупното општество е реафирмација на основните етички норми и нивна редовна примена во донесувањето на одлуки и извршувањето на активности. Претпријатијата кои ја загубиле довербата од потрошувачите, мораат повторно да ја стекнат, но уште повеќе и да ја оправдаат истата за да обезбедат свое долгорочно успешно работење. Понекогаш етичките одлуки и дилеми знаат да бидат конфузни, нејасни, двосмислени, контроверзни; сепак, сметаме дека постојат апсолутни, универзални етички норми и нивното непочитување не може да се оправда со никаква цел, причина или специфична ситуација.

¹ Junior Achievement/Deloitte Teen Ethics Survey. *New National Poll: Nearly 40 Percent of 'Ethically Prepared' Teens Believe Lying, Cheating, or Violence Necessary to Succeed*. Преземено на 12 септември 2010 г. <http://www.ja.org/files/polls/2008-JA-Deloitte-Teen-Ethics-Survey-Data.pdf>;

² Deloitte & Touche (2005, December 12). Teens Respect Good Business Ethics. *USA Today*. B1;

³ Jennings, M. (2006, January/February). An Ethical Breach by Any Other Name. *Financial Engineering News*;

1.1. Природата на бизнис етиката

Бизнис етиката е форма на применета етика, која ги проучува етичките принципи и етичките проблеми, кои се јавуваат во бизнис работењето. Таа се однесува на сите аспекти на деловното однесување. Применета етика претставува етичка област, која се занимава со етички прашања во различни области или подрачја, како што се медицинска, технолошка, правна и бизнис етика. Бизнис етиката, всушност, вклучува правила и принципи, кои вршат усогласување на етичките со бизнис аспектите во работењето.

Често пати, се смета дека бизнис етиката е оксиморон,⁴ односно дека во бизнисот етиката се занемарува. Оксиморон претставува соединување на два контрадикторни концепта. Да се класифицира бизнис етиката како оксиморон, значи да се прифати дека не постои или не може да постои етика во бизнисот, т.е. дека бизнисот на некој начин е неетичен или неморален.

До одреден степен, не е изненадувачки ваквиот начин на размислување во однос на бизнис етиката. Секој од нас се нашол во ситуација кога почувствувал дека е измамен од страна на некој продавач, автомеханичар или можеби брокер. Сите знаеме некое претпријатие кое ги заобиколува законите. Но, од друга страна, самите сме биле во ситуација, кога нашето сетило за исправна постапка било под притисок за компромис.

Понатаму, бројни скандали во врска со несовесни бизнис активности, како што се загадување на реки со индустриски хемикалии, експлоатација на работници, подмитување на владини претставници и измама на непретпазливи потрошувачи, го потенцираат неетичкиот начин на работење на претпријатијата. Сметаме дека откривањето на примери на неетичко корпоративно однесување не треба да го интерпретираме со значење дека размислувањето за етика во деловните ситуации е целосно непотребно. Како и да е, бројни автори покажале дека извршувањето на секојдневните деловни активности бара присуство на основни етички норми, како што се честност, доверливост и соработка.⁵ Бизнис активностите би биле невозможни доколку корпоративните директори секогаш лажат, доколку купувачите и продавачите

⁴ Collins, J.W. (1994, September-October). Is business ethics an oxymoron?. *Business Horizons*.1-8;

⁵Watson, T.J. (1994). *In search of management: culture, chaos and control in managerial work*. London: Routledge;

никогаш немаат доверба едни во други или доколку вработените одбиваат да си помогнат меѓусебно.

Често пати, на етиката се размислува како на принципи, кои се изречени, односно наметнати одгоре-надолу, примарно во форма на забрани и ограничувања. Тоа е непосакуван начин на размислување во однос на етиката, со оглед на тоа дека повеќето од нас моралот го запознаваме преку принципи или насоки на делување, кои ни се првично наметнати од нашите родители. Па за нас, сосема е природно на етиката да гледаме како на забрани или ограничувања. Но, кога размислуваме на ваков начин за етиката, без разлика дали реагираме со послушност или побуна, не можеме да кажеме дека нашата етика е навистина наша. Од друга страна, големиот економист Адам Смит (Adam Smith), нè учи дека слободното претпријатие создава просперитет, но дека слободното претпријатие, треба да биде пред сè слободно. Според тоа, доколку на етиката гледаме како сет на забрани, наметнати законски или од некои морални авторитети, тогаш постои практична контрадикција со бизнис секторот составен од “слободни претпријатија”, кои по природа се ослободени од надворешни ограничувања. Но, да се размислува за етиката како за ограничување, а за бизнис секторот како ослободен од ограничувања, значи да се осиромаша суштината и значењето на обата. Бизнис секторот не е слободен, во смисла дека тој претставува склоп на неморални, неетички активности. Етиката не е во најголема мера покорување на законот или на друг сет на надворешни ограничувања.

Нашите размислувања се движат во насоката дека етиката во деловното работење не само што е возможна, туку уште повеќе таа е потребна, неопходна и е од суштинско значење за остварување на поставените цели на претпријатијата. Дополнително, таа е фактор, кој претставува предуслов за секое успешно работење на претпријатијата на долг рок.

1.1.1. Дефинирање на бизнис етиката

Етимолошки, зборот *етика* потекнува од грчкиот збор *ethos*, што буквално преведено значи *обичај*. Во филозофијата, етиката се дефинира како интелектуална и филозофска активност, насочена кон проучување на

моралните вредности (што е добро или што е лошо, што треба да биде или што не треба да биде), кои живеат во поединците и во општеството како целина, како и потеклото и начелата на моралноста (се нарекува уште и морална филозофија, практична филозофија, наука за моралот)⁶.

За подобро да се разбере суштината на концептот бизнис етиката, би било корисно, најпрво да се дефинира самата етика. Поимот етика поприма повеќе варијации во однос на своето значење. Етиката може да се дефинира како „проучување на природата и основите на моралноста, каде поимот моралност означува морални пресуди, стандарди и правила на однесување”.⁷ Етиката, често пати, се смета за проучување и филозофија на човековото однесување и истакнува што е правилно, а што погрешно⁸.

Почитувањето на високите етички стандарди од страна на поединците и претпријатијата наметнува неопходност, истите да се придржуваат кон цврсти морални принципи. Како и да е, постојат одредени специфични аспекти, кои треба да бидат земени во предвид, кога се работи за применување на етиката во претпријатијата и бизнисот, воопшто. *Прво*, за да опстане, секое претпријатие мора да заработува профит. Профитабилното работење претставува предуслов за опстанок на секое претпријатие. Дополнително, профитабилноста ја условува можноста за остварување на раст и развој во работењето. Меѓутоа, доколку профитот е стекнат преку лошо работење, несомнено, постои можност опстанокот на претпријатието да биде загрозен. Многу претпријатија, како што се Lehman Brothers и Enron, кои биле вклучени во одредени незаконски и неетички активности, завршиле со банкрот и неуспех, поради правни и финансиски реперкусии поврзани со нивното незаконско однесување. *Второ*, претпријатијата мора да направат рамнотежа помеѓу трката за остварување на профит и потребите и желбите на групите, кои влијаат и се под влијание на одлуките на претпријатието. Овде спаѓаат акционерите, менаџерите, вработените, потрошувачите, добавувачите и дистрибутерите, како и општеството во целина. Одржувањето на оваа

⁶Kukoleca, S. (1986). *Organizaciono poslovni leksikon*. RAD Beograd;

⁷Taylor, P. W. (1975). *Principles of Ethics: An Introduction to Ethics*. 2nd Edition. Encino, CA: Dickenson;

⁸Американскиот наследен речник ги нуди следните дефиниции на етиката: “Проучување на општата природа на моралните и специфичните морални избори; морална филозофија; и правила или стандарди, кои го управуваат однесувањето на членовите на одредена професија”, пошироко во *The American Heritage Dictionary of The English Language* (2002). 4th Edition. Houghton Mifflin Company;

рамнотежа, често пати, наметнува потреба од извесни компромиси. Активностите и практиките, кои се добри за една група, можат да бидат на штета на друга. Во однос на овие единствени аспекти, карактеристични за бизнис светот, општеството развило правила - правни и имплицитни - кои ги насочуваат напорите за остварување на профит на претпријатијата на начин, кој не е штетен за поединците и општеството во целина.

Најголем дел од дефинициите на бизнис етиката се однесуваат на правила, стандарди и морални принципи во однос на тоа што е добро или лошо, исправно или погрешно во специфични ситуации. Така на пример, бизнис етиката се дефинира како збир на морални принципи и стандарди, кои го водат однесувањето во деловниот свет.⁹

Во овој труд, *бизнис етиката* се согледува од аспект на принципи, вредности и стандарди, кои го водат однесувањето во бизнисот. *Принципите* се специфични и цврсти граници на однесување кои се универзални и апсолутни. Принципите, често пати, се основа за формулирање на правила. Примери на принципи се следните: слобода на говор, основи на правосудство и еднакви права за граѓаните. *Вредностите* се користат за поставување на норми, наметнати од самото општество. Интегритет, одговорност и доверба се примери на вредности.¹⁰

Инвеститорите, вработените, потрошувачите, групите со посебен интерес, правниот систем и заедницата, често пати, одредуваат дали одредена активност е правилна или погрешна, етичка или неетичка. Иако, овие групи не се неопходно секогаш во право, сепак, нивното мислење влијае врз општественото прифаќање или неприфаќање на претпријатието.

Заклучуваме дека иако постојат поголем број на дефиниции на бизнис етиката, сепак таа во суштина претставува моќна сила за победа на доброто над лошото и може да го насочува и управува однесувањето внатре и надвор од претпријатијата. Сепак, при донесувањето на етички одлуки во бизнисот не треба да се заборави дека претпријатијата за да опстанат, мора да работат профитабилно, но и избалансирано да ги исполнат барањата и очекувањата на различни групи стеикхолдери.

⁹Miller, R.L. & Jentz, G.A. (2004) *Business law today: Text & Cases – E-commerce, legal, ethical and international environmen*. 6th Edition, Thomson, South-Western. 220;

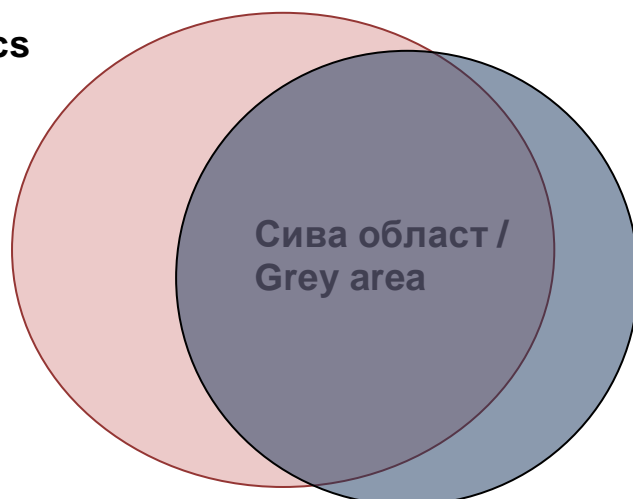
¹⁰Ferrell, O.C., Ferrell, L. & Fraedrich, J. (2010) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 8th Edition. South-Western Cengage Learning. 7;

1.1.2. Етиката и законот

Поради самата дефиниција на етиката, како дисциплина, која се занимава со проучување на она што е исправно и она што е погрешно, сосема природно се наметнува прашањето дали постои разлика помеѓу етиката и законот. Секако, законот, исто така, се однесува на прашања поврзани со исправно и погрешно. Поради тоа, точно е дека постои значајно преклопување помеѓу етиката и законот. Всушност, законот примарно претставува институционализација или кодификација на етиката во специфични општествени правила, регулации и забрани. Сепак, овие две не се еквивалентни по значење. Можеби најдобар начин да се разберат овие поими, е да се замислат како две области со заеднички пресек, како што ги прикажува Слика 1-1 (стр. 17). Законот определува минимално прифатливи стандарди на однесување. Како и да е, многу спорни етички прашања, не се експлицитно опфатени во законот. На пример, во многу земји не постои закон кој им забранува на претпријатијата да вршат тестирање на производи врз животни. Слично на ова, постојат прашања кои се законски регулирани, а сепак кои не се однесуваат на етиката. На пример, законски е регулирано на која страна од патот, лева или десна, би требало да се вози. Секако дека со ова се спречува хаосот во сообраќајот, меѓутоа сепак одлуката на која страна би требало да возиме не претставува етичка одлука.

Слика 1-1: Врската помеѓу етиката и законот
Picture 1-1: The relationship between ethics and law

Етика / Ethics



Закон / Law

Според ова, слободно би можеле да кажеме дека етиката продолжува онаму каде што законот завршува. Бизнис етиката, примарно, се занимава со оние прашања, кои не се законски регулирани или каде не постои дефинитивен консензус дали нешто е исправно или погрешно. Дискусијата во однос на етиката димензија на одредени бизнис практики може да резултира со одредена легислатива, откако ќе се постигне консензус околу спорното прашање. Но, за повеќето прашања, кои се од интерес на бизнис етиката, законот најчесто не нуди напатствие. Поради ова, често пати, се смета дека бизнис етиката се користи за донесување на одлуки во рамките на „сивите подрачја“ во работењето или кога „постои конфликт на вредности“.¹¹

За многу етички проблеми во деловното работење не постои секогаш дефинитивно и целосно „исправно“ решение. Имено, кога се донесува одлука, за која постои конфликт на вредности, многу од наметнатите прашања и проблеми можат да бидат двосмислени и нејасни. Како што се случаите на тестирање на производи врз животни, користење на убедувачки продажни техники, кои подразбираат премолчување на одредни релевантни податоци, или искористување на детскиот труд, етичките проблеми во деловното работење, исто така, се контроверзни и погодни за проучување од многу различни гледишта. Во оваа смисла, бизнис етиката се разликува од дисциплините, како што се сметководство, финансии или инженерство, каде се врши проучување на специфични процедури и факти и врз основа на тоа се донесуваат објективно исправни одлуки. Донесувањето на етички одлуки, најчесто, не значи донесување на несомнено „сто процентно исправни одлуки“, туку донесување на подобри одлуки.

Во разбирањето на односот меѓу етиката и законот, важно е да се напомене дека ниту законите, ниту етиката се фиксни принципи, кои никогаш не се менуваат. Иако етичките норми и убедувања водат до развивање на закони и прописи, за да се спречи одреден начин на однесување или поттикне повторување на друг, самите закони можат да се менуваат или дури да исчезнат со менување на нормите и убедувањата. Како што одминува времето, етичките норми и убедувања се менуваат, а со тоа се менуваат и законите, за да ги одразат променетите етички норми и убедувања во општеството. Можеби

¹¹Trevino, L.K. & Nelson, K.A. (2007). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. 4th Edition. Hoboken, NJ: Wiley.

најчесто употребуван пример за релативноста на етиката и етичките норми е примерот со ропството. Имено, историјата сведочи за време во кое стекнувањето и поседувањето на робови било сосема етичка и легална практика во поголем број на земји. Денес, постои колективна согласност дека ваквата практика е целосно неприфатлива, неетичка и незаконска.

Во секој случај, релативноста не важи за универзалните, апсолутни и трајни етички норми, кои се еден вид на константи и се независни од општествените, културните, историските или персоналните околности. Пример за вакви апсолутно прифатени етички норми се следните: љубов, мудрост, разумност, совесност, чесност, сила (оспособеност), знаење, моралност, реалност, човекољубивост, искреност, скромност (но, не горделивост), трпеливост, смиреност, почит, делотворност и држење до сè она што е добро и полезно за човековиот род, за сегашните и идни генерации. Од друга страна, се примерите на апсолутни антивредности, како што се: лукавство, користољубие, злоба, завист, алчност, омраза, љубомора и други непосакувани и лоши природи на човекот.

Во поглед на односот помеѓу етиката и законот, можеме да констатираме дека иако постои значајно преклопување на прашањата кои се од интерес на обата, сепак постои област во етиката за која законот не нуди никакви напатствија. Законите како и етичките норми се материја која постојано претрпува промени, но ова секако не важи за основните, универзалните, апсолутните, безвременски етички норми и убедувања.

1.1.3. Криза во бизнис етиката

Како што претходно напомнавме во денешни услови во деловното работење, етичкото однесување и етичките практики добиваат сè поголемо внимание. Како потврда за ова ќе го посочиме Националното истражување за бизнис етика (National Business Ethics Survey - NBES) спроведено од страна на Центарот за етички ресурси (The Ethics Resource Center), кое испитува околу три илјади американски вработени, со цел да се добијат релевантни податоци во врска со позначајните етички прашања. Во ова истражување биле забележани поголем број на неправилности кај поголемите претпријатија (со

над 500 вработени), а помалку во помалите и биле утврдени разлики во забележаните неправилности, во зависност од хиерархиското ниво на кое работеле вработените. Имено, се јавувала поголема веројатност, соопштувањето на неправилностите во работењето да доаѓа од менаџментот на повисоко ниво, споредено со супервизорите на пониско ниво и вработените, кои не се менаџери. Седумдесет и седум проценти од врвните менаџери известувале за забележани неправилности, додека само 48% од вработените, кои не се менаџери, известувале за истото. Кај вработените, кои работеле на пониска позиција, била присутна тенденција на неразбирање на неправилностите при работењето, како и рамнодушност кон истите, на што се должи и понискиот процент на известување на неправилности. Поголемата комплексност на поголемите претпријатија, најверојатно, претставува основа за поголем број на неправилности.

Во рамките на ова истражување била испитувана и довербата на потрошувачите во различните бизнис сектори. Сликата 1-2 (стр. 21) го покажува процентот на испитаници, кои одговориле дека имаат доверба во поединечните бизнис категории. Може да се забележи дека нивото на доверба на потрошувачите во повеќето индустрии има тренд на опаѓање, во однос на истото истражување спроведено шест месеци порано¹².

Специфични аспекти. Навредливо, опортунистичко однесување, малтретирање, измама во сметководство, конфликт на интереси, продажба на дефектни производи, подмитување и кражба од вработени, се само дел од проблемите, кои сигнализираат присуство на намалени етички стандарди. Неетичките практики, како исход од намалени етички норми или нивно игнорирање, се во тесна поврзаност со „емоционалната привлечност“ на претпријатијата и несомнено предизвикуваат нејзина деградација. „Емоционалната привлечност“, пак, претставува главен двигател на корпоративната репутација, па затоа намалувањето на „емоционалната привлечност“ на претпријатието, значи намалување и на неговата репутација.¹³ Непочитувањето и игнорантскиот однос кон етичките стандарди од страна на

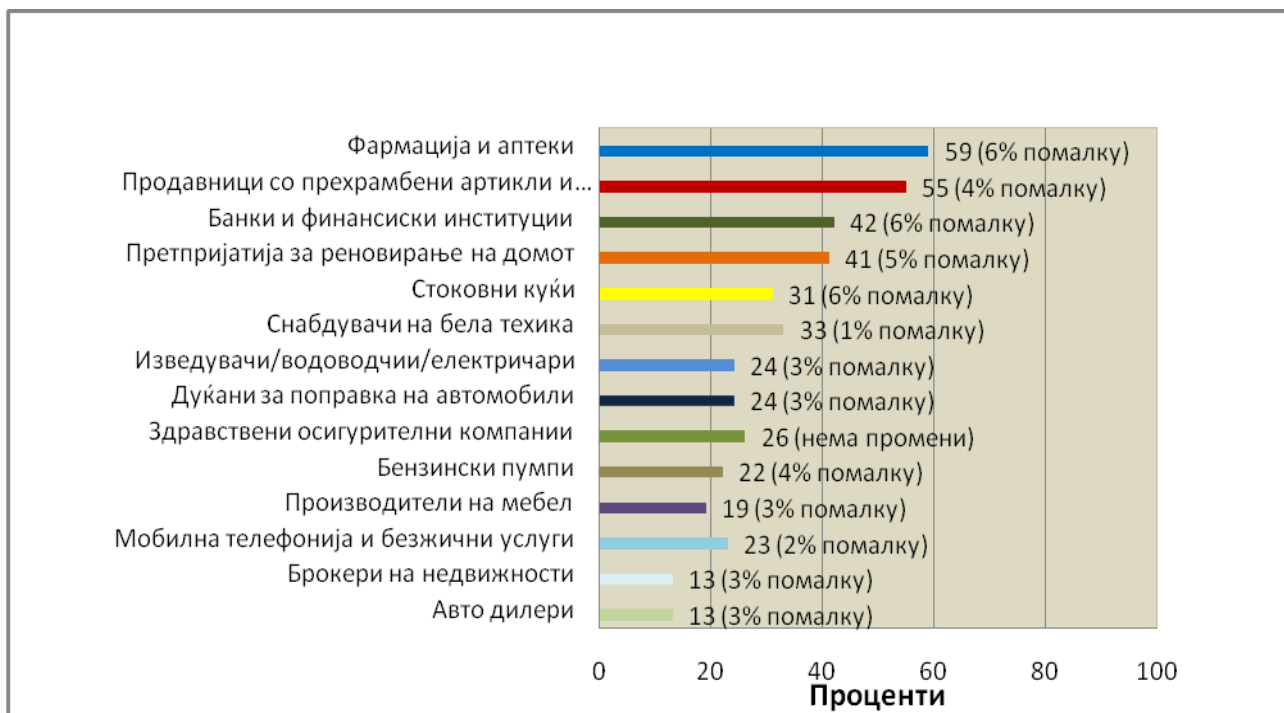
¹² Ethics Resource Center (2005). *National Business Ethics Survey: How Employees Perceive Ethics at Work?*. Washington, DC: Ethics Resource Center. 4, 28-29;

¹³ Dolliver, M. (2009, April 28). *Corporate Reputation Hits a New Low*. Преземено на 16 септември 2010 г. http://www.adweek.com/aw/content_display/data-center/research/e3i0dac803b1646d6af9cc89a12ad823619

американските претпријатија во последната декада, резултира со енормно намалување на нивната репутација.¹⁴

Слика 1-2: Довербата на американците во бизнисот (% на испитаници кои имаат потполна или голема доверба во следните бизнис категории)

Picture 1-2: Americans' Trust in Business (% of respondents who say they trust the following business categories a great deal or quite a lot)



Извор: Според Better Business Bureau/Gallup Trust in Business Index.(2008,April). Преземено на 15 септември 2010; <http://www.bbb.org/us/storage/0/Shared%20Documents/Survey%20II%20-%20BBB%20Gallup%20-%20Executive%20Summary%20-%2025%20Aug%2008..pdf>

Инсајдерското тргување може да биде протолкувано на два начина. Од една страна, се однесува на легално тргување со хартии од вредност, од страна на инвеститори, кои истовремено се и вработени во одноското претпријатие, врз основа на информации што и се достапни на целокупната јавност. Од друг аспект, инсајдерското тргување се однесува на нелегално купување или продажба на хартии од вредност од страна на инвеститор-вработен во претпријатието, врз основа на информации, кои не се јавни и би требало да останат доверливи. Второто значење на инсајдерското тргување

¹⁴Годишното истражување “Reputation Quotient”, спроведено од Harris Interactive,покажало дека американската корпоративната репутација се наоѓа на најниско ниво во последната декада. Осумдесетиосум проценти од испитаниците ја рангирале репутацијата на корпорациите во САД, како “лоша” или “ужасна”. Сепак, постојат и компании на кои испитаниците им се восхитувале, вклучувајќи ги овде Johnson & Johnson,Google, Sony, Coca-Cola, Kraft Foods, Amazon.com, Microsoft, General Mills, 3M и Toyota Motor.

претставува сериозно прашање, кога станува збор за почитувањето на етиката во деловното работење.¹⁵

Прикажување на нереална добивка или т.н. „инфлатирана“ добивка претставува обид да се зголеми профитабилноста на претпријатието, на начин кој не е конзистентен со минатите практики, општоприфатените регулаторни упатства или индустриската практика. Многу претпријатија се концентрираат на остварување на краткорочни профити, поаѓајќи од претпоставката дека аналитичарите и инвеститорите формираат свое критичко мислење за претпријатието, според неговата способност да ги „намести цифрите“. Претпријатие кое нереално ги зголемува своите приходи, што значи и нереално ја прикажува остварената добивка, може да стимулира позитивна инвеститорска одлука во однос на купување на негови хартии од вредност. Голема е веројатноста дека погрешните информации, порано или подоцна, ќе испливаат на површина и случајот ќе резултира со финансиска загуба на инвеститорите. Но, инвеститорите нема да бидат единствените губитници; судски процеси се покренуваат против сите субјекти, кои се инволвирани во вакви или слични трансакции.¹⁶ Јавното разоткривање на случаи на прикажување на нереална добивка и последиците, кои можат да бидат сериозни и трајни, ја засилуваат перцепцијата кај претпријатијата и бизнис секторот во целост, во врска со неопходноста да се издигнат етичките стандарди на едно повисоко ниво.

Етиката, освен во приватниот, има значајна улога и во *јавниот сектор*. Прашањата од типот дали треба да се спроведе одреден закон во конкретен случај, и покрај тоа што истото ќе претставува голем финансиски трошок за заедницата; понатаму, дали да се склучи договор, доколку вклучените страни

¹⁵Eugene Plotkin, поранешен извршен директор на Goldman Sachs, бил осуден на скоро пет години затвор, поради вклученост во случај на инсајдерско тргување; Dealbook (2009, January 13). Ex-Goldman Associate Is Sentenced in Insider Trading Case. *New York Times*. Преземено на 16 септември 2010 <http://dealbook.blogs.nytimes.com/2008/01/03/ex-goldman-associate-is-sentenced-in-insider-trading-case/>

¹⁶Мултинационалната корпорација за професионални услуги PricewaterhouseCoopers (PWC) била принудена да плати 97,5 милиони долари штета, поради вклученост во нереалното прикажување на приходите на AIG. Овој судски процес бил само мал дел од поголемиот случај против AIG и нејзиниот поранешен главен извршен директор. Секако, случајот најпрво бил покренат против претпријатието и вработените, но потоа и поврзаните претпријатија (како PWC) морале да платат процент од вкупната штета; Pierog, K. & Woodall, B. (2008, October) PWC Accounting Firm Reaches \$97 Million Settlement with Ohio in AIG Case. *Insurance Journal*. Преземено на 16 септември 2010. <http://www.insurancejournal.com/news/national/2008/10/06/94335.htm>

се во далечна роднинска врска; и како да се постапи кога некој, кој е на повисока позиција (на пример, министер) бара да се постапи на начин, за кој не е јасно дали законот го дозволува, се само мал дел од плејадата прашања, кои ги предизвикуваат етичките вредности на вработените во јавниот сектор. Силните етички вредности, треба да бидат составен дел од културата на сите јавни претпријатија, а нивното работење да биде праведно, транспарентно, ефикасно и во секој случај, посветено на јавниот интерес. Како и да е, не се ретки случаите во кои претпријатија, кои се во јавна сопственост и луѓето задолжени да управуваат со нив, се вклучени во неетички и незаконски практики. Непочитувањето на етичките норми, и во овој случај, со себе повлекува санкции, кои не се исклучиво правни, туку и од морален, дисциплински, политички и сличен карактер.¹⁷

Неточните прикажувања на научни податоци би можеле да влијаат негативно врз натамошните истражувања, кои би биле спроведени врз основа на тие податоци и истите би биле невалидни. Јавно откриените случаи, во кои научници партиципирале во неточно прикажување на податоци добиени од научно истражување, фрлаат сенка врз интегритетот на целокупниот научен труд и предизвикуваат ерозија на довербата на јавноста во научната фела.¹⁸

Непочитување на етичките норми и случаи на неетичко однесување се среќаваат дури и во *спортот*. Спортистите на кои им недостигаат цврсти етички норми и вредности се изложуваат себе си и својата кариера на ризик од санкции, кои можат да значат крај за спортската кариера. Најчест случај, на неетичко однесување во спортот е користењето на стимулативни средства од

¹⁷ Сенаторот од Алјаска, Ted Stevens, бил обвинет за прикривање на подароци во вредност од двеста и педесет илјади долари, кои наводно ги добил од нафтените претпријатија, неколку недели пред изборот за претседател на САД. Поради недостаток на докази овој случај бил официјално отфрлен од страна на The U.S. Department of Justice. Како и да е, влијанието на негативниот публицитет врз сенаторот било огромно и најверојатно допринело да ја загуби битката за реизбор; Foxnews. (2009, April). In Wake of Stevens Case Dismissal, Alaska Republicans Call for Special Election. Преземено на 16 септември 2010. <http://www.foxnews.com/politics/2009/04/02/wake-stevens-case-dismissal-alaska-republicans-special-election/>

¹⁸ На пример, Bell Labs, чии научници и инженери се заслужни за голем број на научни откритија и создавање на револуционерни технологии, отпуштила научник заради фалсификување на експерименти поврзани со суперспроводливост и молекуларна електроника и заради неточно презентирање на податоци во научни публикации. Jan Hendrik Schon се обидува да направи мали, но моќни микропроцесори, кои би биле особено корисни за усовршување на микропроцесорската технологија и, евентуално, би и донеле уште една Нобелова награда по физика на лабораторијата, подружница на Lucent Technologies; Cassuto, L. (2002, September). Big Trouble in the World of "Big Physics". Salon. Преземено на 16 Септември 2010. <http://dir.salon.com/story/tech/feature/2002/09/16/physics/index.html>

страна на спортисти, иако истите се строго забранети и нивното користење е спротивно од политиката на спортските лиги.¹⁹

Заклучуваме дека без разлика дали се направени во областа на бизнисот, политиката, науката или спортот, повеќето одлуки се етикетираат како правилни или погрешни, како етички или неетички. Исто така, без разлика што поединецот мисли за одредена постапка или активност, доколку општеството пресуди дека таа е неетичка или погрешна, исправно или не, таа пресуда директно влијае врз способноста на претпријатието да ги реализира своите бизнис цели. Сметаме дека последиците од една перцепирана неетичка одлука, активност и однесување на претпријатието, би можеле да бидат катастрофално лоши за неговото работење. Довербата на потрошувачите во претпријатие, вклучено во етички скандал, е изложена на ризикот од ерозија, а веројатноста дека тие би продолжиле да купуваат негови производи, е многу мала. Задоволството на вработените од работата, исто така, би се редуцирало, со оглед на фактот дека вработените се позадоволни кога работат во претпријатие кое ги почитува и негува етичките норми. Незадоволните вработени се вработени со помала продуктивност и чувствуваат помала лојалност кон претпријатието во кое работат. Доколку станува збор за акционерско друштво, акционерите, како сопственици, во никој случај, не би биле рамнодушни на вклученост на претпријатието во кое инвестираат во одреден етички скандал, па потенцијално, со своето однесување би предизвикале намалување на цената на корпоративните акции. Сите овие фактори имаат негативен одраз врз финансиските резултати на претпријатијата и нивната профитабилност, а кога тие се намалуваат секако дека опстанокот и развојот на претпријатието не можат да останат недопрени и стабилни. Поради ова, од голема важност е да се разбере бизнис етиката и да се препознаат етичките прашања и аспекти при донесувањето на деловни одлуки од страна на претпријатијата.

¹⁹Manny Ramirez, професионален безбол играч, бил суспендиран 50 натпревари од Los Angeles Dodgers, поради земање на стероиди, што е спротивно од политиката на лигата. Забраната за играње го чинела Ramirez 7.7 милиони долари од неговата годишна заработка од 25 милиони долари; Hernandez, D. (2009, May). Dodger's Manny Ramirez suspended 50 games after failing drug test. Преземено на 16 септември 2010. <http://latimes.com/sports/la-sp-manny-ramirez8-2009may08,0,7402416,print.story>

1.1.4. Причини за проучување на бизнис етиката

Проучувањето на бизнис етиката е корисно поради неколку причини. Бизнис етиката не претставува едноставно проширување на личната етика на поединците, туку таа има пошироко опфаќање. Многу луѓе веруваат дека доколку претпријатието вработува добри поединци, со цврсти етички вредности, тогаш тоа претставува гаранција дека и самото претпријатие ќе биде „добар граѓанин“. Но, личните вредности и морални филозофии на поединецот се само еден фактор, кој влијае врз процесот на донесување на етички одлуки. Навистина, моралните правила можат да се користат во различни ситуации во животот, па некои луѓе не прават разлика помеѓу секојдневните етички прашања и етичките прашања во деловното работење. Како и да е, овој труд се однесува на примената на етичките принципи и стандарди во контекст на бизнис средината. Многу значајни етички прашања не се среќаваат често во работењето на претпријатијата, иако истите претставуваат комплексни морални дилеми во приватниот живот на поединците. На пример, абортусот и можноста за човечко клонирање претставуваат морални прашања во животот на многу луѓе; сепак, тие најчесто не се аспекти, кои се среќаваат во повеќето претпријатија.

Справувањето со личните морални дилеми на поединците е значајно за професионалците од секоја област, вклучувајќи ги и професионалците од бизнис секторот, бидејќи овие прашања имаат влијание врз способноста за функционирање на работното место. Нормално, претпријатијата не наметнуваат правила или политики во врска со личните етички прашања на вработените, како што е, на пример, прашањето околу консумирање алкохол надвор од работното време; во некои случаи, ваквите политики би можеле да бидат дури и нелегални. Само доколку личната склоност или личните вредности на вработените влијаат врз нивните резултати на работните места, тогаш индивидуалната етика има големо влијание врз деловните одлуки.

Поседувањето на силна лична етика од страна на поединецот, не мора да биде доволна за да му овозможи на поединецот да се справи со етичките прашања, кои се јавуваат на работното место. Особено е значајно да се препознае односот помеѓу правните и етичките одлуки. Иако доблестите поврзани со висока морална основа на вистинитост, честост, праведност и

отвореност, често пати, се сметаат за очигледни и прифатени од страна на сите вработени, сепак одлуките поврзани со деловните стратегии подразбираат комплексни и детални дискусии. Високото ниво на личен морален развој не секогаш, може да го спречи поединецот да го прекрши законот во комплицираната, плуралистичка средина на претпријатијата, каде дури и искусните толкувачи на закони дебатираат во однос на точното значење на одредени закони. Бидејќи претпријатијата можат да претставуваат микс од повеќе култури, а истовремено личните вредности мора да бидат респектирани, обезбедувањето на колективна согласност во врска со етиката на претпријатието има витално значење.

Многу луѓе со ограничено искуство во деловното работење, одеднаш можат да се најдат во ситуација да донесуваат одлуки за квалитет на производ, рекламирање, одредување на цени, техники на продажба, практики за вработување и контрола на екстерналии. Вредностите, кои тие ги научиле од својата фамилија, религија и училиштето не секогаш, обезбедуваат специфични упатства, корисни за овие комплексни деловни одлуки. Со други зборови, стекнатите искуствата и одлуките на поединецот направени дома, на училиште и во заедницата, можат да бидат доста различни од неговите или нејзините искуства и одлуки на работното место. Менаџерската одговорност за однесувањето на другите бара знаење од областа на етиката и согласните процеси и системи. Понекогаш, богато долгогодишно искуство во соодветната индустрија е потребно, за да се осознае што е прифатливо, а што не.²⁰

Сметаме дека проучувањето на бизнис етиката е непходно како поради фактот што силната лична етика на поединците понекогаш не е доволна за донесување на правилни етички одлуки во комплицираната деловна средина, така и поради тоа што одлуките кои се донесуваат дома, на училиште или во заедницата, се сосема различни од оние кои се донесуваат во контекст на работното место.

²⁰На пример, Caraco Pharmaceutical Laboratories, генеричен производител на лекови, доброволно ги повлекол назад сите таблети од лекот "digoxin" наменет за пациенти со слабо срце и нарушен срцев ритам. Лекот бил повлечен поради варијации во големината, што би можело да влијае врз реалната доза, која ја прима пациентот. Повлекувањето било планирано да се спроведе на начин, кој ќе овозможи заштитата на корисниците на лекот и претпријатието морало внимателно да го оцени производот и потенцијалната штета, предизвикана поради неговата неконзистентната форма. Како резултат на големото медицинско искуство и извршеното тестирање била донесена одлука за повлекување на лекот; FDA Product Recall (2009, March 31). Caraco Pharmaceutical Laboratories, Ltd. Announces a Nationwide Voluntary Recall of All Lots of Digoxin Tablets Due to Size. Преземено на 16 септември, 2010. <http://www.hipusa.com/downloads/digoxinrecall2009.pdf>

1.2. Развивање на организациска и глобална етичка култура

Денешните претпријатија не можат да го присвојат епитетот „етички“ преку едноставно придржување и почитување на законски наметнатите правила и норми. Етичките претпријатија во дваесет и првиот век преземаат културни иницијативи, со кои етичките вредности стануваат дел од основните вредности на претпријатијата. За да развијат етичка корпоративна култура, претпријатијата креираат етички програми и преку нив ги пренесуваат основните етички вредности на своите вработени. Некои одат дотаму што, именуваат етички службеници или етички правобранители, одговорни за следење на етичките практики и процедури во деловната средина. Нивната одговорност се состои во пренесување на етичките стандарди на сите вработени и обучување на менаџерите и вработените на сите нивоа во претпријатието, како да одговорат на етичките дилеми со кои се соочуваат. Бидејќи етичкиот службеник има авторитет низ целото претпријатие, вработените од секое одделение или сектор можат да ги пренесуваат случаите на неетичко однесување на нивните надредени или соработници, без да стравуваат од одмазда. Покрај тоа, етичкиот службеник може да ги советува вработените и менаџерите како да се однесуваат или како да постапат при ситуации, во кои се присутни етички дилеми.

Етичката компонента на корпоративната култура се однесува на вредностите, верувањата и моделите на однесување кои вработените ги користат за идентификација и решавање на етичките прашања. Етичката култура им помага на вработените да одлучат дали начинот на кој реагираат, при одредени етичко-сензитивни ситуации, е правилен или погрешен. Етичката култура се однесува на онаа компонента на корпоративната култура, која ги содржи вредностите и нормите со кои претпријатието го дефинира прифатливиот начин на однесување. Целта на етичката култура е да се минимизира потребата од наметнато придржување и почитување на правилата и да се максимизира своеволното користење на принципи, кои придонесуваат за етичко резонирање во комплицирани или нови ситуации. Етичката култура создава заеднички прифатени вредности и поддршка за донесување на етички

одлуки и е водена од страна на врвниот менаџмент на претпријатието.²¹ Дополнително, етичката култура ги поттикнува членовите на претпријатието да се однесуваат на етички и општествено одговорен начин.

Денес, транснационалната економија и интернационализацијата на претпријатијата очигледно претставуваат случаи во кои бројни етички прашања се јавуваат. Бизнис етиката знае да биде доволно комплицирана дури и кога станува збор за една култура. Судирот на две или повеќе култури, може да биде особено комплицирано во однос на пројавените етички прашања и проблеми. Менаџерите на претпријатијата мораат да се справуваат не само со различни потрошувачи, протоколи и начини на работење, туку и со различни закони и мисловни концепти за она што е прифатливо или неприфатливо однесување во етичка смисла. Често пати, причините за мултинационално работење и трансфер на деловните операции надвор од националните граници, произлегуваат од можноста да се остварат користи од послабите и непрецизни регулаторни режими или ефтината работна сила. Како и да е, менаџерите на мултинационалните корпорации не можат да ги избегнат етичките прашања така лесно, како што можат да ги избегнат специфичните регулаторни режими.

Во глобални рамки, присутен е тренд на организации, кои работат заедно, за создавање и поставување на стандарди, кои би го дефинирале прифатливиот начин на однесување. Познати се колаборативните напори на низа организации за поставување на цели и задолжително минимално ниво на етичко однесување, како што се Европската Унија, Северноамериканската зона за слободна трговија (NAFTA) и Светската трговска организација (WTO), како и поновите Општествена одговорност на советот за економски приоритети 8000 (SA 8000), Иницијатива за етичка трговија и Партнерство на американската индустрија за облека. Во светски рамки постојат претпријатија кои не сакаат да соработуваат со партнерски претпријатија, кои не ги поддржуваат и почитуваат овие стандарди.

Голем број на претпријатија, кои делуваат глобално, ги истакнуваат и обработуваат најчестите етички дилеми и прашања кои се дел од нивното

²¹.Ferrell, O.C., Ferrell, L. & Fraedrich, J. (2010) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 8th Edition. South-Western Cengage Learning. 16-17;

секојдневното работење и формираат групации заради промовирање на етичко и општествено одговорно однесување.²²

Можеме да заклучиме дека за да бидат согледани како етички, претпријатијата мораат да изградат корпоративна култура, чии суштински, витални, односно основни карактеристики се токму етичките норми. Но, во услови на глобално, мултинационално работење, се наметнува потребата од создавање на глобални етички култури и се јавува можност истите да се искористат како конкурентска предност во деловното работење. Ваквите активности се поддржани и стимулирани од поголем број на организации ширум светот.

1.3. Користи од бизнис етиката

До скоро беше општо прифатено мислењето дека етичките практики во деловното работење, единствено предизвикуваат зголемување на трошоците и на тој начин влијаат негативно врз профитабилноста на претпријатијата. Како и да е, мора да се истакне позитивното влијание од етичкото однесување на претпријатијата врз потрошувачите, вработените и инвеститорите. Задоволните потрошувачи, вработени и инвеститори несомнено придонесуваат за зголемување на профитабилноста и резултатите на претпријатијата. Како што сè повеќе претпријатија ги препознаваат користите од етичкото однесување и врската помеѓу бизнис етиката и финансиските резултати станува сè поочигледна, така и бизнис етиката добива сè поголемо внимание.

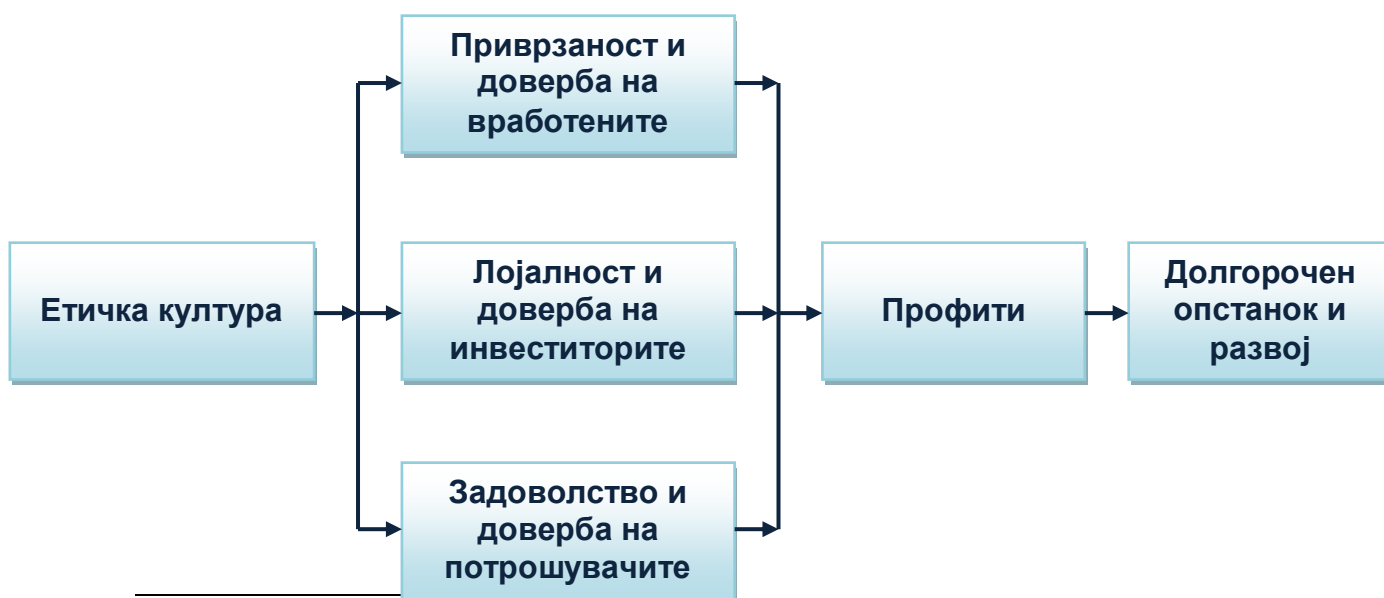
Истражувањето и примерите од бизнис секторот покажуваат дека градењето на етичка репутација помеѓу вработените, потрошувачите и јавноста, во целина, е нешто што е од голема вредност за претпријатијата и секогаш води до финансиски придобивки. Сликата 1-2 (стр. 30) претставува графички преглед на врската помеѓу бизнис етиката и перформансите на претпријатијата. И покрај тоа што постојат многу практични користи од работењето на етички начин, сепак, многу менаџери донесуваат етички одлуки поради тоа што како

²²Глобалните етички кодови, како што се оние на Caux Round Table, ги истакнуваат и обработуваат најчестите етички дилеми и прашања, кои се дел од секојдневното работење на глобалните претпријатија. Caux Round Table (www.cauxroundtable.org) претставува групација на претпријатија, политички лидери и групи од интерес, кои се залагаат за одговорно однесување во глобалното општество.

одговорни членови на општеството, правилно е да се однесуваат така. Исто така, многу искусни светски менаџери во бизнисот, етиката ја гледаат многу широко, нагласувајќи и применувајќи дури и етичкото однесување кон околината, за што добиваат посебни признанија и награди.²³

Како најзначајни награди кои претпријатијата ги добиваат доколку ги преферираат етичките норми и вредности во секојдневното работење и донесување на деловни одлуки, се зголемена ефикасност на секојдневните операции, поголема приврзаност на вработените, поголема спремност на инвеститорите да ги доверат своите средства, поголема доверба и задоволство на потрошувачите и подобри финансиски резултати.²⁴ Овие користи во голема мера го детерминираат и трасираат долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата и на бизнисот во целина.

Слика 1-2: Влијанието на етиката на претпријатието врз неговите перформанси
Picture 1-2: The Impact of Company's Ethics on its Performances



²³Претседателот на Ricoh, Masamitsu Sakurai, кој е еден од највлијателните луѓе во бизнис етиката, прогласени од страна на институтот Ethisphere, демонстрирал дека приврзаноста кон животната средина создава финансиски предности за претпријатијата. Тој се насочил кон флексибилен, мобилен, производствен систем, кој ја намалува емисијата на карбон диоксид и ја зголемува продуктивноста, имплементирал дополнителни системи за намалување на штетните емисии и селективно поставил чисти вентилациони места низ производствената линија. Овие активности, како и некои други во иста насока, придонеле за намалување на емисијата на јаглерод диоксид за 85% и преполовување на производствените трошоци; Sakurai, M. (2009, May) *Environmental Commitments in Global Business*. Ethisphere. Преземено на 17 септември, 2010. <http://ethisphere.com/environmental-commitments-in-global-business/>

²⁴ Ferrell, O.C., Ferrell, L. & Fraedrich, J. (2010). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 8th Edition, South-Western Cengage Learning. 18;

Нашите размислувања се движат во следната насока: иако на краток рок, градењето на силна етичка корпоративна култура може да влијае врз зголемување на трошоците од работењето, сепак создавањето на силна етичка култура претставува еден од основните предуслови за обезбедување на долгорочен опстанок и развој на претпријатијата.

1.3.1. Етиката и приврзаноста на вработените

Приврзаноста кон претпријатието доаѓа од оние вработени, кои веруваат дека нивната иднина е сврзана со иднината на претпријатието во кое работат и се подготвени да направат лични жртви во име на самото претпријатие.²⁵ Колку повеќе претпријатието води грижа за своите вработени, толку е поголема веројатноста дека и вработените ќе водат грижа за претпријатието. Резултатите добиени од Националното истражување за бизнис етика (National Business Ethics Survey – NBES) покажуваат дека 79% од вработените се согласиле дека етиката е значаен фактор за нивната одлука да продолжат да работат за работодавачот. Од друга страна, пак, приближно 20% од вработените не се загрижени за етиката средина во претпријатието во кое работат.²⁶ Кај оваа група на вработени, доколку отсуствува етичкото лидерство и насочување, постои потенцијал за неетичко однесување. Фактори, кои можат да го потпомогнат создавањето и развојот на етичка култура за вработените, вклучуваат отсуство на искористувачко однесување, фер и достоинствен третман на сите вработени, сигурна работна средина, отсуство на дискриминација, конкурентни плати и исполнување на сите договорени обврски кон вработените во договорениот рок.

Подготвувањето на етичка програма може во голема мера да придонесе за прифаќање на етичките вредности и охрабрување на посакуваното однесување. Социјалните програми, кои можат да ја унапредат етичката култура, се движат од работно-семејни програми и планови за поседување на акции од страна на вработените, па сè до вклучување на вработените во

²⁵Jaworski, B.J. & Kohli, A.K.(1993, No.57). Market Orientation: Antecedents and Consequences.*Journal of Marketing*.53-70;

²⁶Ethics Resource Center. (2000). *2000 National Business Survey: How Employees Perceive Ethics at Work*. Washington, DC: Ethics Resource Center.67;

општествени активности. Прикажаната добра волја од страна на претпријатието и неговата респектабилност кон проблемите и прашањата, кои ги засегаат вработените, најчесто ја зголемуваат лојалноста на вработените кон претпријатието и поддршката, која му ја даваат за остварување на неговите цели.

Перцепцијата на вработените дека претпријатието во кое работат има култура, која ги преферира етичките норми, води до зголемување на перформансите во претпријатието.²⁷ За подобрување на продуктивноста и тимската работа, неопходно е вработените од исти и од различни департмани да делат заедничка визија во однос на довербата. Влијанието, што го има високото ниво на доверба, е најголемо врз окарактеризирањето на односите помеѓу департманите. Имено, програмите кои создаваат доверлива работна атмосфера ги охрабруваат поединците да се потпираат и да делуваат врз одлуките и активностите на нивните соработници. Во таква работна атмосфера, вработените можат разумно да очекуваат да бидат третираны со почит и разбирање од страна на нивните соработници и надредени. Доверливите односи помеѓу повисокиот менаџмент, менаџерите на пониско ниво и нивните подредени, придонесуваат за поголема ефикасност при донесувањето на одлуки. Резултатите од едно истражување говорат дека кога вработените воочуваат оти вредностите, како што се честност, почит и доверба, често се применуваат на работното место, тогаш тие чувствуваат помал притисок да вршат компромис во однос на етичките стандарди, поретко се сведоци на неетичко однесување, позадоволни се од претпријатието во целина и имаат повисоко мислење за сопствената вредност како вработени во тоа претпријатие.²⁸

Очигледно, етичката култура на претпријатието е прашање кое е од интерес на вработените и има повеќекратно позитивно влијание. Според извештајот за лојалноста на вработените и работните практики, претпријатијата, кои се перцепирани како особено етички од страна на нивните вработени, имаат шест пати поголема веројатност да ги задржат своите вработени, во однос на оние

²⁷Loe, T.W. (1996). *The Role of Ethical Culture in Developing Trust, Market Orientation and Commitment to Quality*. PhD dissertation. University of Memphis.;

²⁸Ethics Resource Center. (2000). *2000 National Business Survey: How Employees Perceive Ethics at Work*. Washington, DC: Ethics Resource Center. 5;

кои не се.²⁹ Исто така, вработените, кои сметаат дека претпријатието во кое работат е вклучено во решавање на општествените проблеми, чувствуваат поголема лојалност кон работодавците и имаат позитивни чувства за самите себе.

Денес, сè повеќе претпријатија ги воочуваат позитивните бенефиции поврзани со етичкото однесување кон вработените и на него гледаат како на единствен начин, на кој треба да се третираат истите.³⁰ Почитувањето на достоинството на вработените е ставено на пиедесталот на најбарани карактерни особини на првите луѓе на најуспешните претпријатија. Сепак, постојат и такви, кои сметаат дека етичкото однесување во најмала рака е непотребно. Во вакви услови постои силна ерозија на етиката и системот на вредности.

Можеме да заклучиме дека почитувањето на етичките норми во работењето носи повеќекратни користи во односите со вработените и придонесува за нивна приврзаност кон претпријатието во кое работат.

1.3.2. Етиката и лојалноста на инвеститорите

Повеќе фактори придонесуваат за лојалност на инвеститорите кон претпријатијата, во кои инвестираат. Практикувањето на етичко однесување, а со тоа и стекнувањето на репутација на етичко претпријатие, се едни од факторите, кои ја зацврстуваат и зголемуваат лојалноста на акционерите. Етичкото однесување, може да придонесе за реализирање на повисоки резултати во работењето, што дополнително создава можност за вклучување на претпријатието во решавање на пошироките општествени прашања и проблеми.

²⁹ Galvin, J. (2000, June). *The New Business Ethics*. SmartBusinessMag.99;

³⁰ Wal-Mart долго време важеше за претпријатие со негативен публицитет, стекнат поради нанесените штети врз животната средина и лошиот третман кон вработените. Но, во последно време, претпријатието сè повеќе практикува одговорно и етичко однесување. Повеќе од 92% од вработените во Wal-Mart сега имаат здравствено осигурување, а направени се и напори за зголемување на разноличноста на вработените. Само во 2008 година, Wal-Mart добила 37 различни награди и признанија за преземани напори за различност на вработените. Претпријатието, исто така, презема напори за намалување на штетните емисии, преку воведување на возила со мала емисија и инсталирање на соларни панели. Дополнително, нагласува дека цел на Wal-Mart е нулта-штета; Wal-Mart Sustainability Progress Report.(2008). Преземено на 17 септември, 2010;<http://walmartstores.com/Sustainability/7951.aspx>

Денешните претпријатија имаат огромна моќ на располагање во своите раце, па одовде произлегува и одговорноста за начинот, на кој ја користат својата моќ. Но, поврзано со моќта и одговорноста, е неверојатната можност на претпријатијата паралелно со сопствениот успех, да придонесат за решавање на поголеми општествени проблеми и подобрување на општествената благосостојба. Имено, претпријатијата не треба да перцепираат конфликтен однос помеѓу активностите за создавање вредност за акционерите и давањето поддршка за решавање на поголеми општествени проблеми. Овие активности можат да се надоградуваат меѓусебно, кога се планирани, управувани и имплементирани на правилен начин.³¹

Инвеститорите во дваесет и првиот век се сè повеќе загрижени за односот кон етичките прашања и прашањата околу општествената одговорност, како и за стекнатата репутација на претпријатијата, во кои ги инвестираат своите средства. Во прилог на тоа, различни општествено одговорни, здружени фондови и претпријатија за менаџирање со средства можат да им помогнат на инвеститорите при донесувањето на подобри инвестициони одлуки и на тој начин да им помогнат нивен избор да бидат етичките претпријатија. Денешните инвеститори, исто така, го препознаваат позитивното влијание на етичката култура на претпријатијата во поглед на нивната ефикасност, продуктивност и профитабилност. Од друга страна пак, тие знаат дека негативниот публицитет, судските процеси и паричните казни можат да ја намалат цената на акциите, да ја ослабнат лојалноста на потрошувачите и да го загрозат долгорочниот опстанок на претпријатието. Многу претпријатија, како последица на неетичко однесување, искусиле драматичен пад на вредноста на нивните акции, кога засегнатите инвеститори ги повлекле нивните влогови.

Голем дел од инвеститорите се свесни дека успехот на претпријатијата може да се мери на многу начини, од кои сите не можат да се прикажат во финансиските извештаи. Токму во овој контекст, едно истражување, спроведено со цел да се утврди важноста на етиката при донесување на инвеститорски одлуки, приложува силни аргументи во корист на бизнис етиката. Имено, дури 92% од испитаниците би одбрале да инвестираат во претпријатие

³¹Inside Retailing Online (2009, May 20).How Ethics Influence Future Profitability - Wal-Mart's Way.Преземено на 17 септември, 2010. <http://www.insideretailing.com.au/Default.aspx?articleId=5395&articleType=ArticleView&tabid=53>

со силна етика, наспроти 5%, кои би инвестирале во претпријатие со повисок профит.³²

Сметаме дека навистина инвеститорите, во крајна линија, го следат профитот или потенцијалот за зголемување на цената на акциите или дивидендите. Но тие, исто така, ги следат и сите потенцијални пропусти во однос на резултатите, однесувањето и финансиските извештаи на претпријатијата. Според тоа, стекнувањето на доверба од страна на инвеститорите е од витално значење за постигнување и одржување на финансиска стабилност на секое претпријатие.

1.3.3. Етиката и задоволството на потрошувачите

Задоволството на потрошувачите претставува еден од клучните фактори за успешна деловна стратегија. Точно е, дека секое претпријатие мора континуирано да развива нови производи, да ги модифицира и прилагодува постојните, за да биде во чекор со променливите желби и преференции на потрошувачите. Сепак, од суштинско значење е и потребата да развива и одржува долгорочни односи со потрошувачите и останатите стеикхолдери.

Кај многу претпријатија, повторните купувања и негувањето на долгорочни односи на почит, доверба и соработка со потрошувачите, се критични и неопходни фактори за успех. Кога претпријатијата ги фокусираат своите напори кон максимизирање на задоволството на потрошувачите, тие воедно континуирано ја продлабочуваат и зависноста, која потрошувачите ја чувствуваат кон нив. Продлабочените односи на меѓусебна соработка и доверба на претпријатијата им создаваат можност да стекнат поголемо знаење за начинот, на кој најдобро можат да им служат на потрошувачите и да ги задоволат нивните потреби. На тој начин се зацврстува односот помеѓу претпријатијата и нивните потрошувачи и станува долгорочен. Успешните претпријатија, со задоволни потрошувачи, имаат можност за добивање на повратни информации, односно фидбек од потрошувачите, со што и самите потрошувачи се вклучуваат во подобрување на добрата и услугите на претпријатијата и учествуваат во кооперативно решавање на настанатите

³²TIAA-CREF (2006, January 16).Investitors Prefer Ethics over High Return.*USA Today*. B1;

проблеми. Задоволните потрошувачи ќе се вратат назад, повторно ќе купуваат од претпријатието и ќе изградат односи на лојалност, но незадоволните, не само што нема да сакаат повторно да соработуваат со односното претпријатие, туку и ќе разговараат со други за нивното лошо искуство со претпријатието и ќе ги обесхрабрат во однос на купувањето на негови производи.

Кога претпријатието има силна етичка култура, таа, вообичаено, ги става потребите и интересите на потрошувачите на прво место. Во секој случај, рангирањето на интересите и потребите на потрошувачите на прво место, не значи дека интересите и потребите на вработените, инвеститорите и локалната заедница треба да бидат игнорирани. Етичката култура, која се фокусира на задоволување на потрошувачите, всушност, ги инкорпорира интересите на сите вработени, добавувачи, дистрибутери и останатите заинтересирани страни во донесувањето на одлуки и преземањето на активности. Вработените, кои работат во етичка работна околина, го поддржуваат и даваат свој придонес на процесот на разбирање и остварување на потрошувачките потреби и желби. Етичкото однесување кон потрошувачите создава силна конкурентска позиција и докажано влијае позитивно врз перформансите и производната иновација на претпријатијата.³³

Од претходно изнесеното, можеме да констатираме дека бизнис етиката претставува основа на процесот, во кој потрошувачите развиваат чувства на доверба кон претпријатијата, со што непосредно влијае врз потрошувачките перцепции за вкупниот квалитетот на односот, кој потрошувачите го имаат со претпријатијата. Негувањето на еден квалитетен, етички и доверлив однос, создава задоволни, а понатаму и лојални потрошувачи.

1.3.4. Етиката и профитот

Во денешни услови, етичкото однесување на претпријатијата им помага во создавањето на силна конкурентска позиција на пазарот и влијае позитивно врз нивните финансиски резултати, односно остварувањето на профит. Од друга страна пак, колку повеќе претпријатијата остваруваат профит врз етичко

³³Ferrell, O.C., Maignan, I. & Loe, T.W. The Relationship Between Corporate Citizenship and Competitive Advantage. во Ferrell, O.C., Pelton, L. & True, S.L. (2003). *Rights, Relationships, and Responsibilities*. Kennesaw, GA: Kennesaw State University;

однесување, толку повеќе ги развиваат и негуваат етичките норми и културните односи. Претпријатијата со поголеми ресурси - без разлика на бројот на вработени – имаат повеќе начини на располагање да изразат загриженост за пошироките општествени и етички проблеми и да практикуваат општествено одговорно однесување, а со тоа истовремено да им служат и на потрошувачите, да ги ценат своите вработени и да стекнат доверба од пошироката јавност. Според тоа, односот помеѓу почитувањето на етичките норми и профитабилното работење е двонасочен.

Претпријатијата, кои се перцепирани од страна на своите вработени, како чесни и претпријатија со висок интегритет, имаат многу поголеми вкупни просечни користи за стейхолдерите отколку претпријатијата, перцепирани како нечесни и претпријатија без интегритет.³⁴ Неодамнешно истражување покажува дека дури и при користење на различни методи за мерење, претпријатијата кои активно применуваат етичко и општествено одговорно однесување, имаат поголеми приходи пред оданочување, отколку претпријатијата, кои воглавно се фокусирани на финансиските резултати; според тоа, не постои конфликт помеѓу финансиските амбиции и резултати, од една страна, и етичкото однесување, од друга.³⁵ Овие резултати приложуваат силни докази дека корпоративната грижа за етичко однесување е дел од стратешкото планирање за постигнување на поголема профитабилност. Со сигурност можеме да констатираме дека при денешни пазарни услови, етиката сè повеќе претставува еден од аспектите на менаџментот, кои се насочени кон постигнување на конкурентска предност.

1.3.5. Етиката и долгорочниот опстанок и развој

Етичкиот начин на работење и донесувањето на деловни одлуки во однос на потрошувачите, вработените и инвеститорите, засновани врз универзално-прифатените етички норми, има големо позитивното влијание врз денешниот, а уште повеќе врз утрешниот деловен живот. Етичкото однесување на претпријатијата само по себе ги намалува трошоците од работењето, ги

³⁴ Galvin, J. (2000, June). *The New Business Ethics*. SmartBusinessMag.101;

³⁵ Hua-Shen, C., & Change, Y. (2009, No.88). Ambition Versus Conscience, Does Corporate Social Responsibility Pay Off? The Application of Matching Methods. *Journal of Business Ethics*. 133-153;

зголемува приходите и придонесува за зголемување на нивниот профит. Сите овие користи, заеднички, претставуваат основа за опстанок и развој.

Етичките претпријатија настојуваат да имаат посигурни профити на долг рок и подобар деловен имиџ. Преферирањето на етичките норми, понатаму ја подобрува јавната слика на претпријатијата, со што растат довербата на јавноста и репутацијата, која ја уживаат истите. Етичкото однесување, на долг рок, ја зголемува цената на корпоративните акции, бидејќи пазарот на акции ќе гледа на претпријатијата како на помалку ризични деловни субјекти. Вработените се задоволни и горди кога работат во претпријатие, кое се однесува на етички начин не само кон нив самите, туку и кон останатите конституенти. Тие со задоволство персонално се идентификуваат со претпријатието во кое работат, доколку тоа не е вклучено во етички скандали, внимателно им пристапува на етичките прашања и реагира на правилен начин при етички дилеми. Од друга страна, етичките програми го обликуваат однесувањето на вработените според најзначајните етички вредности, кои ги преферира претпријатието. Посветеното внимание и дискусиите во однос на вредностите на работното место, придонесуваат за отвореност, интегритет и заедништво - критични елементи на тимското работење. Крајно, сето ова резултира со силна мотивираност во извршувањето на работните задачи и подобри перформанси на вработените.

Наместо краткорочна трка по што е можно поголем профит, менаџерите и претпријатијата би требало да сфатат дека за осигурување на опстанок, а понатаму и развој, потребно е да се прават секојдневни, реални, етички избори. Општеството во кое дејствуваат е плуралистичко, што значи мора соодветно да се одговори на бројни, разнообразни и понекогаш конфликтни интереси и барања.

Приврзаноста кон етичките вредности во работењето ги легитимизира менаџерските активности, ја засилува кохерентноста на организациската култура, ја подобрува довербата во односите помеѓу индивидуите и групите и ја поддржува конзистентноста со стандардите и квалитетот на производите, со што го стимулира и позитивно влијае врз развојот на претпријатијата.³⁶

³⁶Sims, R.R. (2003). *Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall*. Greenwood Press. 132-134;

Успешноста во бизнисот започнува со практикување и дизајнирање на активности, во кои се инкорпорирани вистинските вредности. Но, вредностите се ефективни, единствено доколку се вградени на правилен начин во карактерот на поединците и одликите на претпријатијата. Тие не се првенствено наметнати од горе-надолу или духовно издигнати постери на ѕидовите на корпоративните кафетерии. Тие мора да бидат манифестирани како доблести, и како природен и навикнат начин на вршење на работите или размислување за бизнис активностите.

Како и да е, менаџерите, а со тоа и претпријатијата, кои тие ги управуваат, не треба да прават етички избори единствено поради долгорочна економска рационалност (како спротивност на акумулацијата на профит на краткорочна основа); тие имаат пошироки обврски кон самите себе и кон поширокото општество да им пристапат на етичките проблеми и дилеми на еден сериозен, одговорен начин. Во секој случај констатираме дека преферирањето на етичките норми во работењето е неопходно за долгорочно работење и развој на претпријатијата.

1.4. Значење на бизнис етиката

Бизнис етиката особено се бара и се цени, кога јавноста е огорчена од секојдневни бизнис скандали, поврзани со финансиски и сметководствени измами или со други неетички односи.

Негативниот публицитет, кој претставува последица од вклученоста во одреден скандал, предизвикува трошоци не само за претпријатието, туку и за инвеститориите и јавноста, воопшто. Како и да е, лошата перцепција, која ја стекнува јавноста за претпријатието, претставува само една од последиците од неетичкото однесување. Имено, неетичкото однесување и поврзаната, немилосрдна трка за личен интерес, може да доведат до колективна катастрофа.³⁷ Причината за ова лежи во фактот дека кога еден или повеќе луѓе, односно едно или повеќе претпријатија, почнуваат да профитираат од неетичко однесување, тогаш тоа ги охрабрува и другите луѓе, односно претпријатија, да се однесуваат на истиот тој начин. Во овој случај, сè поголем

³⁷ Collins, D. (1998, No.8). Organizational Harm, Legal Consequences and Stakeholder Retaliation. *Journal of Business Ethics*. 1-13;

број на луѓе, односно претпријатија, ќе се обидуваат да манипулираат со ситуацијата, на начин кој би бил најповолен за нивните лични цели и стремежи, без да водат сметка за ефектите од нивните постапки врз другите.

Неетичкото однесување има негативни ефекти врз ефикасноста и ефективноста на производството и бизнис секторот во целина. Доколку најголем дел од претпријатијата работат на неетичен начин, односно постои општество, во кое стеикхолдерите рутински се обидуваат да мамат и меѓусебно да се изневеруваат, тогаш ова неминовно води до намалување на продуктивноста во работењето. Имено, кога стеикхолдерите не си веруваат меѓусебно, најголем дел од времето и напорот тие би ги вложувале во преговарање на условите и нагудување за праведни цени, наместо за унапредување на производите, процесите и практиките. Ова непродуктивно трошење на време и напор, секако, би имало свое влијание врз намалување на ефикасноста и ефективноста. Намалувањето на ефикасноста и ефективноста, крајно, влијаат врз намалување на општествениот стандард, благосостојбата и напредокот, бидејќи се произведуваат помалку добра и услуги.

Ситуацијата би била сосема спротивна доколку претпријатијата работат во етичко општество, во кое постои доверба во моралноста и чесноста на другата страна. Кога постои доверба, постои поголема веројатност дека стеикхолдерите ќе ги сигнализираат своите добри намери преку соработка и транспарентност, со што би се олеснила размената и преговарањето. Кога претпријатието се однесува етички, тоа ги поттикнува и останатите бизнис партнери да се однесуваат на истиот тој начин. Доколку претпријатието посветува особено внимание на исполнување на должностите кон вработените, потрошувачите и добавувачите, тогаш вообичаено, тоа е наградено со висок степен на лојалност, чесност, квалитет и продуктивност. На пример, постои поголема веројатност дека вработените, кои се третирани на етички начин, и самите ќе се однесуваат етички со потрошувачите и бизнис партнерите. Со тек на време, кога е развиена поголема доверба меѓу стеикхолдерите, тие можат да работат заедно поефикасно и поефективно, а со тоа и да ги зголемат резултатите на претпријатието. Кога претпријатијата и нивните репрезенти согледуваат позитивни резултати од работењето на чесен начин, етичкото однесување станува вредна и посакувана општествена норма и општеството во целина станува етичко.

Начинот на кој претпријатијата работат и ги донесуваат своите одлуки не само што има критично влијание врз нивниот долгорочен опстанок и развој, туку истовремено влијае врз животите на многу луѓе, нивните семејства и општеството во целина. Но, секојдневната борба за опстанок и остварување на што е можно подобри резултати и поголем профит, лесно можат да ги наведат претпријатијата да „забораваат“ на последиците од нивните одлуки врз клучните конституенти. За жал, ваквите грешки можат да бидат причина за неуспех и пропаст на повеќе засегнати страни.

Констатираме дека етиката е значајна не само во бизнисот, туку и во сите сегменти на животот, бидејќи таа претставува критичен дел на основата, врз која цивилизираното општество е изградено. Поединец, претпријатие, бизнис сектор или општество, кое ги игнорира етичките норми и вредности, е осудено на неуспех, порано или подоцна.

2. Етиката во претпријатието

Етичките прашања, конфликти, успеси и неуспеси во претпријатијата, всушност, настануваат околу односите. Создавањето на ефективни односи, претставува една од виталните активности во работењето на денешните претпријатија. Успехот на претпријатијата сè повеќе е обликуван од природата на воспоставените односи со вработените, потрошувачите, акционерите или инвеститорите, добавувачите и дистрибутерите, и менаџерите, кои даваат насоки за осигурување дека претпријатието останува фокусирано на целите на етички, правно и општествено прифатлив начин. Кога неетички активности се присутни во претпријатијата, често пати е откриено дека во најголемиот број на случаи постои кооперација или согласност помеѓу одредени групи на стеикхолдери, која го олеснува прифаќањето и континуитетот на неетичкото однесување.³⁸ Според тоа, односите не само што се поврзани со успехот на претпријатијата, туку се во непосредна врска и со присуството на неетички практики.

Различните групи на стеикхолдери, всушност, на некој начин, им доделуваат општествено одобрение на претпријатијата да можат да постојат, да се развиваат и да ги постигнуваат сопствените цели. Ова општествено одобрение подразбира дека претпријатијата и нивните лидери треба да исполнат низа различни очекувања и барања поставени од конституентите. Од менаџерите, од една страна, се очекува да ја заслужат довербата на акционерите и да покажат континуирана способност за постигнување на задоволителни финансиски резултати. Од друга страна, пак, ова мора да го постигнат во една правна и етичка рамка, што е неопходно за долгорочен опстанок на претпријатието и негово општествено и етичко прифаќање.

Етичкото лидерство претставува клучна компонента во создавањето на организациска култура, која ги почитува етичките норми и вредности. Вистинското лидерство мора да биде конзистентно со моралните и етичките норми и вредности и на тој начин да влијае врз останатите, во нивните активности за остварување на посакуваните цели.

³⁸Anand, V., Ashforth, B.E. & Mahendra, J. (2004). Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organization. *Academy of Management Executive* 18. No.2. 39-53;

2.1. Стеикхолдерите и етиката

Самото проучување на етичките прашања поврзани со различните групи стеикхолдери укажува на развојот и зголемената комплексност на современите претпријатија и потребата да се разбере, начинот на кој тие работат и ги обликуваат односите со своите конституенти. Теоријата на стеикхолдери, во контекст на бизнис етиката, налага дека претпријатијата треба да ги третираат своите конституенти на фер, достоинствен и етичен начин, со што позитивно би придонеле за својот пазарен успех. За да опстанат и да бидат ефективни, од суштинско значење е претпријатијата во ова плуралистичко општество, да посветат доволно внимание на односите со стеикхолдерите, кои можат да влијаат или се под влијание на деловните активности за постигнување на целите.

Концептот на стеикхолдери помага да се идентификуваат различните групи на стеикхолдери, како што се: вработените, менаџерите, потрошувачите, групите со посебни интереси, владата и други, кои се засегнати со различните етичките аспекти и одлуки во работењето. Повеќето етички проблеми постојат поради конфликти на вредности и верувања во врска со она што е исправно и она што е погрешно, внатре во различните стеикхолдерски групи и помеѓу нив. Концептот на стеикхолдери овозможува претпријатието да ги идентификува, следи и соодветно да одговори на потребите, вредностите и очекувањата на различните групи на стеикхолдери.

Стеикхолдерите ги дефинираат етичките прашања во претпријатијата. Во контекст на претпријатијата, потрошувачите, инвеститорите или акционерите, вработените, добавувачите и дистрибутерите, владините агенции, заедниците и многу други, кои имаат „удел“ или побарување во некои аспекти на неговите производи, операции, пазари, индустрија и резултати, се познати како стеикхолдери.³⁹ Овие групи се под влијание на претпријатието, но и тие, исто така, имаат способност да влијаат врз неговото работење; според тоа, односот помеѓу претпријатието и неговите стеикхолдери може да се окарактеризира како „двонасочна улица“.⁴⁰ Бидејќи

³⁹ Ferrell, O.C., Ferrell, L. & Fraedrich, J. (2010). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 8th Edition. South-Western Cengage Learning. 31-32;

⁴⁰ Thorne, D., Ferrell, O.C. & Ferrell, L. (2003). *Business and Society*. Boston: Houghton Mifflin. 64-65;

стеикхолдерите можат директно да имаат корист или да бидат оштетени од неговите активности, практики, политики и одлуки, етиката на претпријатијата и нивните менаџери се значајни за нив.

Понекогаш активностите преземени од одделни групи на стеикхолдери може да ги поттикнат претпријатијата да ги променат своите практики. На пример, невладината, непрофитна Организација на луѓе за етичко третирање на животните (PETA – People for the Ethical Treatment of Animals), започнала активна кампања против McDonald's, за да се обиде да ја принуди да го запре нехуманиот третман на кокошките, од страна на нејзините добавувачи на јајца. McDonald's ја променил својата политика, иако порекнува дека оваа организација имала каков било директен ефект врз нивната одлука.⁴¹

За време на последната финансиска криза, многу претпријатија се најдоа во конфликтни односи со своите клучни стеикхолдери, па како последица на тоа, нанесоа сериозна штета на својата репутација и ја нарушија довербата на стеикхолдерите. Често пати, последиците поврзани со неетичкото однесување е многу потешко да се надминат, отколку последиците од постигнувањето на привремено слаби финансиски резултати. Стеикхолдерите, кои се најдиректно засегнати од негативните настани, најверојатно ќе ја променат својата перцепција за претпријатието, а последователно и својот однос кон истото. Од друга страна, претпријатијата, каков што беше случајот со финансиските институции во последните години, кои стекнуваат негативен публицитет, како резултат на неетички практики и однесување, ја уништуваат стекнатата доверба и ја оцрнуваат својата репутација. Сето ова, го прави особено тешко задржувањето на постојните потрошувачи или привлекувањето на нови.⁴² Откако еднаш се нарушени кредибилитетот на претпријатието, неговата репутација и довербата од стеикхолдерите, скоро невозможна цел е тие да се вратат назад.

Неетичкото однесување и одлуките, кои им штетат на стеикхолдерите, воглавно, фрлаат сенка врз репутацијата на односното претпријатие преку намалена доверба на инвеститорите и потрошувачите. Како што ќе се променат перцепциите и одлуките на инвеститорите, вредноста на акциите ќе започне да

⁴¹Simon, S. & Jargon, J. (2009, May 1). PETA Ads to Target McDonald's. The Wall Street Journal. Преземено на 18 септември, 2010. <http://online.wsj.com/article/SB124112986550474853.htm>

⁴² Brewer, L., Chandler, R. & Ferrell, O.C. (2006). *Managerial Risks for Corporate Integrity: How to Survive an Ethical Misconduct Disaster*. Mason OH: Texere/Thomson. 11;

опаѓа. Дополнително, претпријатието ќе биде изложено на остар надзор од потрошувачите, што би можело понатаму да ја зголеми штетата. Репутацијата претставува фактор кој влијае врз потрошувачките перцепции за карактеристиките на производите и атрибутите на корпоративната слика, кои водат до подготвеност на потрошувачите да ги купат добрата и услугите по профитабилни цени.

Стеикхолдерите се оние, кои го снабдуваат претпријатието со ресурси, кои се повеќе или помалку критични за неговиот долгорочен успех. Овие ресурси можат да бидат материјални и нематеријални. Акционерите, на пример, го снабдуваат претпријатието со капитал; добавувачите нудат материјални ресурси или знаење; вработените и менаџерите придонесуваат со своето искуство, лидерство и приврзаност; потрошувачите генерираат приходи, ја даваат својата лојалност и шират позитивни препораки; локалната заедница овозможува инфраструктура. Кога индивидуалните стеикхолдери имаат слични очекувања во однос на посакуваното деловно однесување на претпријатието, тие можат да одлучат да формираат или да се приклучат кон формални групи, кои би биле посветени на подобро дефинирање и застапување на овие вредности и очекувања. Можноста да ги повлечат - или да се заканат да ги повлечат - овие потребни ресурси, им дава моќ на стеикхолдерите да влијаат врз претпријатијата.

Видови на стеикхолдери. Стеикхолдерите можат да се категоризираат во две поголеми групи. *Примерните стеикхолдери* се оние, чија континуирана соработка е апсолутно неопходна за опстанокот на претпријатието; овде се вклучени вработените, менаџерите, потрошувачите, инвеститорите и акционерите, добавувачите и дистрибутерите, како и заедницата, која ја овозможува неопходната инфраструктура. Етичките корпоративни култури придонесуваат за позитивни односи со овие стеикхолдери. Водење на соодветна грижа за стеикхолдерите и нивните потреби и очекувања е неопходно за избегнување на критични конфликти со нив од една, и добивање на неопходна поддршка и соработка, од друга страна.

Слика 2-1: Претпријатието и неговите стеикхолдери;
Picture 2-1: Company and its stakeholders;



Секундарните стеикхолдери, вообичаено, не се влучени во трансакциони односи со претпријатието и не се неопходни за неговиот опстанок, меѓутоа, можат да влијаат или да бидат под влијание на неговите активности за остварување на целите; овие ги вклучуваат медиумите, конкурентите, трговските асоцијации, групите со посебен интерес и владата. Секундарните групи на стеикхолдери, во најмала рака, имаат влијание врз примарните стеикхолдери. Примарните и секундарните групи на стеикхолдери одредуваат специфични вредности и стандарди, кои диктираат што е прифатливо, а што неприфатливо корпоративно однесување. Како и да е, за претпријатијата и нивните менаџерите, важно е да препознаат дека, додека примарните стеикхолдери можат да предизвикуваат секојдневни грижи, секундарните не

можат да бидат игнорирани или да им биде посветено помало внимание во процесот на донесување на етички одлуки.⁴³

Од претходно произнесеното, можеме да констатираме дека градењето и негувањето на добри, фер и достоинствени односи со стеикхолдерите е од критична важност за работењето на претпријатијата, а почитувањето на етичките норми игра значајна улога во обликувањето на овие односи.

2.1.1. Акционери

Еден од начините, кои претпријатијата ги имаат на располагање за зголемување на капиталот, е да извршат емисија на акции. Овие акции им обезбедуваат на нивните сопственици поседување на одреден процент од претпријатието и право на исплата на дивиденда. Сопствениците, или акционери, очигледно имаат финансиски удел во претпријатието во форма на акции. Според тоа, тие директно се засегнати од начинот на работење на претпријатието, неговите финансиски резултати и стекнатата репутација.

Акционерите се заинтересирани за начинот на кој работи претпријатието, бидејќи основниот мотив заради кој инвестираат во него, е да го оплодат својот финансиски капитал и да остварат максимизација на својата инвестиција. Поради тоа, тие одблизу го набљудуваат претпријатието и неговите менаџери, за да се уверат дека работат во насока на зголемување на профитабилноста на претпријатието.⁴⁴

Остварените финансиски резултати се во директна корелација со вредноста на претпријатието и цената на неговите акции. Колку подобри финансиски резултати остварува, толку е поголема неговата вредност и соодветно на тоа се зголемува цената на акциите. Исто така, остварената добивка претставува основа за донесување одлука за исплата на дивиденда. Меѓутоа, финансиските резултати се само еден аспект од успешноста на претпријатијата.

Претпријатијата градат својата репутација преку долгогодишен начин на функционирање, кој е финансиски, етички и општествено прифатлив. Според тоа, репутацијата претставува скапоцен ресурс кој претпријатијата не би

⁴³Thorne, D., Ferrell, O.C. & Ferrell, L. (2003). *Business and Society*. Boston: Houghton Mifflin. 65;

⁴⁴Pearce, J.A. (1982). *The company mission as strategic tool*. *Sloan Management Review*. 15-24;

требало да си дозволат да го загубат. Последиците од нарушената репутација можат да бидат кобни за опстанокот на секое претпријатие. Неетичкото однесување може да предизвика тешко стекнатата репутација да се сруши еднакво лесно како и кула од карти. Акционерите сакаат да бидат сигурни дека претпријатието во кое вложуваат, се однесува на еден етички и одговорен начин и не ја ризикува својата репутација, а со тоа и капиталот на инвеститорите. Загубената репутација може да биде мотив за постојните акционери да ги продадат своите акции и потенцијалните да одбијат да инвестираат во него. Ова би ја намалило цената на акциите, што крајно би можело да го изложи на ризик опстанокот на претпријатието.

Констатираме дека акционерите се сопственици на претпријатијата и како такви директно се засегнати, како со етичките, така и со неетичките практики во работењето.

2.1.2. Менаџери

Менаџерите се критична група на стеикхолдери, бидејќи тие ја снесат одговорноста за работењето и постигнатите резултати на претпријатието. Тие имаат главна улога во поглед на начинот на кој се користат финансиските, физичките, информативните и кадровските ресурси и извршуваат менаџмент функции за реализирање на посакуваните цели. Затоа, слободно може да се каже дека менаџерите се дизајнери, иницијатори и креатори на сегашноста и иднината на претпријатијата, со кои управуваат.

Менаџерско секојдневие е донесување на одлуки за поставување, селектирање и приоритизирање на цели, кои претпријатието треба да ги оствари, одлуки за најефикасно користење на ресурси за постигнување на посакуваните цели, како и одлуки за дистрибуција на користи на различните групи на стеикхолдери. Овие одлуки понекогаш знаат да бидат особено комплексни и тешки, поради што често пати претставуваат предизвик за етичките вредности на менаџерите. Во некои случаи, одлуките кои се во полза на една група на стеикхолдери, можат да бидат на штета на друга. Акционерите очекуваат поголеми приходи, додека купувачите очекуваат претпријатието да вложува во истражување и развој и да нуди подобри добра и услуги.

Вработените сакаат повисоки плати и поголеми бенефиции, додека локалната заедница сака подобри паркови и објекти за дневен престој. Исто така, кога претпријатието минува низ период на намалена побарувачка, а како резултат на тоа и намалено производство, акционерите очекуваат од менаџерите да ги намалат трошоците од работењето. Отпуштањето на работниците, секако, претставува еден од начините да се намалат трошоците. Одлуките за намалување на бројот на работници се секогаш тешки, поради последиците што ги имаат врз отпуштените работници, нивните семејства, зедницата во која живеат, па и за самото претпријатие, кое ги губи нивните придонеси. Како и да е, во вакви и слични ситуации, менаџерите треба да извршат рангирање и приоритизирање на интересите на различните стеикхолдери и да донесат одлука, која е најдобра во дадениот момент. Генерално, менаџерите треба да одржуваат рамнотежа помеѓу различните потреби на стеикхолдерите и да ги балансираат активностите за остварување на нивните очекувања.

Менаџерите мора да бидат мотивирани да работат за интересите на акционерите. Нивните одлуки директно можат да го загрозат опстанокот на претпријатието и капиталот на акционерите. Доколку менаџерите не се фокусираат на оплодување на капиталот на претпријатието, туку на максимизирање на својот личен капитал, во тој случај го доведуваат во прашање опстанокот на претпријатието. Меѓутоа, отсуството на етички норми при донесување на менаџерски одлуки, може да има долгорочни последици, како за претпријатието, неговите конституенти, така и за самите менаџери. Имено, неетичкото однесување на менаџерите, откако ќе биде воочено од останатите конституенти, би предизвикало нарушување на стекнатиот углед и би можело да значи крај на менаџерската кариера.

За да ја задржат довербата на стеикхолдерите и стекнатиот углед, од менаџерите се очекува да се однесуваат на етички одговорен начин, со што би спречиле потрошувачите, акционерите и останатите стеикхолдери да бидат оштетени.

Можеме да заклучиме дека заради важноста на улогата, која ја имаат во претпријатијата и тежината на преземаната одговорност, неопходно е менаџерите да се одликуваат со цврст вредносен систем, заснован на трајни, квалитетни и вистински етички вредности. Јасното преферирање на етичките принципи и норми е неопходна карактеристика за секој успешен менаџер.

2.1.3. Вработени

Вработените, како и менаџерите се внатрешни стеикхолдери, кои работат во различни одделенија и на различни функции. Во замена за сопствениот труд и придонес, вработените имаат соодветни очекувања од претпријатието.

Пред сè, вработените очекуваат да бидат наградени, доследно на нивното извршување. Принципиелен начин за претпријатието, етички да го исполни ова нивно очекување е да создаде систем на наградување, кој праведно и подеднакво ги наградува вработените, за нивните придонеси, вредности и способности во остварувањето на целите.⁴⁵ Функциите, кои се дел од менаџментот на човечки ресурси, како што се регрутирање, селектирање, обучување, како и системот на наградување, би требало да бидат спроведени на праведен начин, еднаков за сите.

Организацијата на работата, карактеристиките на работните услови и безбедноста на работното место, се значајни прашања во однос на етичкото однесување кон вработените. Вработените очекуваат да работат во пристопни, и задоволителни работни услови, каде постои добра, логична организација на работата и работните задачи. Етички е да се задржи постојното ниво и континуирано да се подобруваат условите во кои работат вработените. Покрај тоа, вработените очекуваат да работат во околина, карактеризирана со добри меѓучовечки односи, меѓусебна соработка, разбирање и доверба.

Самата организациска култура, во поглед на односите со вработените, би требало да налага фер, достоинствен, праведен и етичен третаман кон сите вработени, без разлика на нивното место во хиерархиската структура на претпријатието. Справедливост, заснована на чесност, е карактеристика на култура, изградена врз силни етички норми и истата би требало да биде основа за секојдневните деловни одлуки.

Своја етичка димензија имаат и одлуките за обука и развој на вработените. Претпријатијата, кои избираат етиката да биде атрибут, кој ги краси односите со вработените неизбежно треба да им овозможат на своите вработени можности за учење и унапредување на способностите. Користите од обуката и развојот се

⁴⁵ Jones, G.R.&George, J.M. (2008). *Contemporary management*. McGraw Hill Irwin. 135;

очигледни: личен развој на вработените и развој во кариерата, како и подобро исполнување на барањата на работното место.

Во поново време, вработените не само што треба да бидат почитувани и да добијат признание за својот придонес во претпријатието, за нив е особено значајно, да бидат вклучени во процесот на донесување на одлуки и поставување на цели. Неетички е вработените да бидат изолирани и неинформирани, како и да се очекува слепа послушност и лојалност од нивна страна. Манипулирањето со вработените е многу опасен и неетички пристап, па затоа односите би требало да се градат врз принципите на отвореност, објективност, реалност, јасност и транспарентност.

Заклучуваме дека вработените се неизбежни и единствени ресурси за секое претпријатие. Со своите активности, способности и ентузијазам, можат многу да придонесат за успехот и развојот на претпријатието во кое работат, доколку навистина чувствуваат дека се негов интегрален и значаен дел. Поради тоа сметаме дека преку политика и практики, развиени врз етички норми и вредности, претпријатијата и нивните менаџери треба да им покажат на вработените дека тие се клучни двигатели на успехот и просперитетот на претпријатието.

2.1.4. Добавувачи и дистрибутери

Претпријатијата се отворени системи, кои примаат инпути од надворешните субјекти, ги трансформираат во готови производи и потоа ги дистрибуираат по пазарни цени. Според тоа, ниту едно претпријатие не работи изолирано. Секое од нив, е во динамични и меѓузависни односи со други субјекти, кои влијаат врз неговите краткорочни и долгорочни резултати.

Добавувачите и дистрибутерите разменуваат ресурси со претпријатието и претставуваат дел од мрежата на односи за создавање на вредност. Постојат бројни етички прашања и дилеми кои ги засегаат односите со добавувачите и дистрибутерите. Дистрибутерите се посредници, кои овозможуваат производите на претпријатието да стигнат до крајните потрошувачи. Според тоа, тие очекуваат да добијат квалитетни производи по соодветни цени. Добавувачите пак, се витални стеикхоледри, бидејќи го снабдуваат

претпријатието со неопходните влезови, кои се потребни за започнување и реализирање на процесот на трансформација. Во крајна линија, добавувачите во голема мера ги одредуваат цената и квалитетот на крајните производи. Секое претпријатие би искусило позитивни реперкусии од градење долгорочни односи на доверба со добавувачи, кои се посветени да му помогнат во неговото работење. Имено, доколку добавувачите пронајдат подобар, побрз и поефтин начин за производство на критичните делови или услуги, тогаш двете страни би биле добитни.

Кога претпријатието ги третира своите добавувачи и дистрибутери како значајни членови од мрежата на стеикхолдери, тогаш постои поголема веројатност, дека тие ќе одговорат на соодветен начин на барањата и потребите на претпријатието.⁴⁶ Констатираме дека претпријатијата би требало да внимаваат на начинот на кој ги добиваат, произведуваат и продаваат производите, во однос на етичките прашања и аспекти.

2.1.5. Потрошувачи

Потрошувачите се извор на приходи за претпријатието, што го создаваат преку размена на своите финансиски ресурси за производите на претпријатието, а за возврат добиваат користи од нив и ги задоволуваат сопствените потреби. Затоа, кога се врши приоритизирање на потребите на различните групи на стеикхолдери, тие се сметаат за најкритична група на стеикхолдери и се рангираат на самиот врв или близу него. Нивното значење може да се согледа на различни начини. Покојниот експерт и консултант по менаџмент, Питер Дракер (Peter Drucker, 1973) во однос на прашањето околу основната намера на претпријатијата и бизнисот, ја нагласува централната улога на потрошувачите, преку своето тврдење дека постои само една валидна дефиниција за намерата на претпријатијата, а таа е да создадат потрошувачи. Потрошувачите ја чинат основата на бизнисот и неговиот опстанок.⁴⁷ Преку задоволувањето на желбите и потребите на потрошувачите, претпријатијата,

⁴⁶Jennings, M.M. (2009). *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. 6th Edition. USA: South-Western Cengage Learning. 83;

⁴⁷Drucker, P.F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row. 61;

всушност, индиректно ги задоволуваат и потребите на останатите стеикхолдери.

Претпријатијата не можат да постојат, а уште помалку да преживеат и просперираат без потрошувачите. Задоволството на потрошувачите е основна цел на сите претпријатија, без разлика на нивната големина.⁴⁸ Сè поголем број на потрошувачи донесуваат одлуки за купување врз основа на преферираните етички вредности и норми.⁴⁹ За претпријатијата, кои не практикуваат етички односи и одговорен пристап кон своите потрошувачи, постигнувањето на задоволство и лојалност на потрошувачите претставува скоро невозможна цел.

Прашањата околу претпријатијата и нивните односи со потрошувачите добиваат најголемо внимание во дискусиите за одговорноста на претпријатијата кон општеството во кое постојат. Добрата и услугите се најочигледна манифестација од работењето на претпријатијата во општеството. Поради ова, комплетната расправа околу одлуките, врските и целокупниот пристап кон потрошувачите, како стеикхолдери, заслужува посебно внимание од секое претпријатие.

Информациите, кои претпријатијата ги откриваат за своите производи, претставуваат една од критичните етички области во поглед на односите со потрошувачите. Во овој контекст, најистакнати се прашањата околу рекламирањето. Многу етички дилеми се поврзани со перцепираните рекламни злоупотреби, како што се двосмисленост, сокривање на факти, преувеличување и психолошко привлекување. Дополнително, се наметнуваат прашањата околу откривањето на вкупните трошоци, со кои се оптоварува купувањето на одделни производи. Често пати, потрошувачите донесуваат одлука за купување на производ, без да бидат свесни за скриените трошоци сврзани со купувањето на односниот производ.

Особено значаен етички аспект за потрошувачите се прашањата околу квалитетот и безбедноста на производите кои ги купуваат. Последиците од користењето на небезбеден или неквалитетен производ, особено доколку се работи за прехранбени или медицински производи, можат да бидат катастрофални за потрошувачите. Изминатите неколку години бевме сведоци

⁴⁸ Carroll, A.B & Buchholtz, A.K. (2000). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4th Edition. USA: Thomas South-Western. 270-271;

⁴⁹ Tallontire, A., Rentsendorj, E. & Blowfield, M. (2001). *Ethical Consumers and Ethical Trade: A Review of Current Literature*. Policy Series 12, Chatham, UK: Natural Resources Institute. 3;

на бројни скандали поврзани со генетски модифицирани производи, неисправни автомобили, штетни лекови, затруено млеко и сл.

Како одговор на ова постојат закони, совети, одделенија, организации и слични институции за заштита на потрошувачите од претпријатија, кои се обидуваат да продадат опасни или некавалитетни производи. Иако овие институционални активности не можат да ги решат сите проблеми, сепак тие поседуваат потенцијал да придонесат за решавање на дел од проблемите во значајна мера.

Во денешното бизнис окружување, потрошувачите имаат многукратни избори и можности на располагање. Во контекст на ова сметаме дека претпријатијата немаат друга алтернатива, освен да се фокусираат на потрошувачите и на етички начин да пристапат кон задоволување на нивните желби и потреби, доколку сакаат да успеат.

2.1.6. Заедница и општество

Кога зборуваме за заедницата, најчесто мислиме на онаа непосредната, локалната - населеното место, градот или државата - каде се лоцирани претпријатијата. Но, во оваа модерна доба на глобални претпријатија и делување, непосредна комуникација и можности за брзо движење од едно до друго место, регионот, нацијата па дури и светот може да стане релевантна заедница. Како што глобалната конкуренција сè повеќе претставува карактеристика на природата на деловните активности и бизнисот, корпоративниот удел во заедницата се зголемува и проширува. Традиционалните географски граници се надминати со комуникациската технологија и можностите за брзо патување, па за многу претпријатија заедница претставува целиот свет.

Заедницата им ја обезбедува на претпријатијата неопходната социјална и физичка инфраструктура, а има корист од даночните плаќања, како и останатите економски и социјални придонеси на претпријатијата, од кои зависи нејзиниот развој. Во замена за користењето на локалните услуги, од претпријатијата се очекува да бидат „добри граѓани“, исто како што се очекува и од секоја индивидуална личност. Претпријатијата не смеат да ја изложат

заедницата на неразумно предизвикана штета во форма на загадување, исфрлање на токсичен отпад и сл.

Генерално, кога зборуваме за претпријатијата и нивниот однос со локалната заедница и општеството, како стеикхолдери, можат да постојат два вида на односи. Едниот се однесува на позитивниот придонес на претпријатијата во однос на унапредување на заедницата и општеството. Примери за ова вклучуваат волонтерска работа и програми за поддршка во образованието, културата, урбаниот развој, уметноста и сл. Од друга страна, претпријатијата можат да предизвикаат штета и бројни загуби, како на пример, загадување на животната средина, отпуштање на работници и затворање на фабриката, злоупотреба на својата моќ и експлоатација на потрошувачи и вработени.

Претпријатијата кои ги преферираат етичките норми и вредности, преку своите фондови или кредитни средства, во границите на своите можности, често пати, се вклучуваат во решавање на некои општествени проблеми. Преку своите технолошки и менаџерски способности, претпријатијата можат во голема мера да придонесат за развитокот на општеството и на тој начин да создадат подобар квалитет на живот. Од друга страна, нивниот неуспех може да има катастрофални ефекти за општеството и заедницата.

2.2. Етичко лидерство

Лидерството е процес на влијание, врз активностите на индивидуата или групата, во нивните напори за постигнување на одредена цел, во дадена ситуација.⁵⁰ Лидерството има централна улога во процесот на остварување на деловните цели. Тоа е различно од менаџментот. Добриот менаџмент воведува ред и конзистентност, преку подготвување на формални планови, дизајнирање, следење и споредување на резултатите во однос на плановите. Но, лидерството претставува најзначаен аспект на човековото однесување. Се однесува на справување со промените. Лидерите развиваат визија за иднината, ги организираат луѓето преку пренесување на оваа визија и ги мотивираат, инспирирајќи ги да ги надминат тешкотиите.

⁵⁰ Мицески, Т. (2009). *Лидерство*. Интерен авторизиран материјал. Економски факултет – Штип. 14;

Лидерството, како способност за водење и насочување на останатите кон остварување на целите, има значајно влијание врз донесувањето на етички одлуки и создавањето на етичка клима во претпријатијата. Лидерите ја поседуваат моќта да ги мотивираат останатите и да ги наметнат поставените норми и принципи на претпријатието, како и сопствените начела. Тие имаат најголемо влијание врз создавањето на претпријатие, кое ги почитува и доследно се држи до етичките норми и вредности.

Денешните лидери дејствуваат во плуралистичко општество, па логично се наметнува барањето лидерите да одговорат на интересите и потребите на бројни заинтересирани страни. Сите тие претендираат да го добијат вниманието и интересирањето на раководството на претпријатијата. Овие барања стануваат сè побројни, пообемни и покомплицирани за остварување. Поради ова, од суштинско значење е менаџерите-лидери да делуваат на економски, етички и општествено прифатлив начин. Долгорочно, доколку стеикхолдерите не се задоволни од одреден лидер во претпријатието, тогаш тој или таа нема да ја задржи својата лидерска позиција. Лидерот не само што мора да ја заслужи и задржи довербата на неговите следбеници, туку мора да обезбеди и стандард за етичко однесување преку сопствениот пример.

Од претходното излагање, констатираме дека етичките лидери се клучните фигури во креирањето на претпријатија, кои ги преферираат и интегрираат етичките норми во работењето.

2.2.1. Лидерство: етика и вредности

Денешните лидери секојдневно се соочуваат со притисоци кои ја предизвикуваат нивната способност да направат правилни одлуки: притисоци за намалување на трошоците, зголемување на профитот, исполнување на барањата на различните стеикхолдери и сл. Создавањето на етичко претпријатие во голема мера зависи од однесувањето на неговите лидери. Лидерите можат да предизвикаат работите да се одвиваат во лоша насока доколку прекумерно го промовираат сопствениот интерес, практикуваат измами, не ги исполнуваат ветувањата и кога им недостасува храброст, да се спротивстават на неправедните постапки. Етичките лидери се скромни, чесни и

отворени.⁵¹ Тие се загрижени за општото добро, се борат за правда и демонстрираат храброст да застанат зад она што е исправно. Делувањето како етички лидер, подразбира демонстрирање на важноста да се работи во корист на луѓето и општеството, но воедно и зголемување на профитот и личната добивка.

Ефективноста на лидерите во голема мера е детерминирана од развивањето на етички и доверливи односи со оние, кои сакаат да ги раководат. Лидерите, кои се способни да одржат рамнотежа помеѓу претприемничките вештини и корпоративното одговорно и етичко однесување, се ефективни лидери во денешната економија. Претпријатијата се сè помалку стабилни и предвидливи, па бирократските правила за дефинирање на очекувањата и односите се заменуваат со цврсти односи на доверба. Менаџерите, кои се перцепирани како неетички и недоверливи, имаат мали изгледи да бидат ефективни лидери.

За да бидат успешни, повеќе не е доволно менаџерите-лидери да бидат интелигентни, вредни и компетентни во нивната техничка специјалност. Истражувањата покажуваат дека, и покрај поседувањето на овие посакувани квалитети, тие можат да бидат неефективни, доколку се перцепирани како арогантни, одмаздољубиви, недоверливи, себични, компулсивни, претерани контролори, нечувствителни и навредливи.⁵²

Констатираме дека денешните, успешни менаџери-лидери се поединци, кои имаат изразена индивидуалност, интегритет и препознатливост, поединци со цврсти начела, стабилни и доследни во борбата за остварување на организациските цели. Овие лидери се раководат според етичките вредности и ги водат и подучуваат своите следбеници со сопствениот пример.

⁵¹Daft, R.L., & Lane, P.G. (2008). *The Leadership Experience*, 4th Edition, USA: Thomson South-Western. 165-166;

⁵²Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). *What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality*. American Psychologist. 499;

2.2.2. Значење на етичкото лидерство

Лидерите претставуваат модели за посакувано однесување и етичката димензија на нивните активности и одлуки постојано се оценува од страна на нивните следбеници. Делата и активностите зборуваат погласно од зборовите; начинот на кој менаџерите-лидери се однесуваат кон сопствениците, потрошувачите, вработените и останатите стеикхолдери ги поставува стандардите за прифатливо однесување во рамките на претпријатието. Лидерското однесување, кое е доследно до етичките норми, се пренесува надолу до нивните следбеници, исто како и неетичкото лидерско однесување. Менаџерите како лидери, веќе биле унапредени на работното место, па нивните секојдневни работни активности претставуваат индикатори, за подредените, за тоа какво однесување е потребно за да се напредува.

Вредните, совесни, грижливи и морални менаџери, кои создаваат висококвалитетни резултати тежнеат да привлечат, развијат и промовираат вредни, совесни, грижливи и морални вработени, кои создаваат висококвалитетни резултати. Од друга страна, доколку менаџерите доцнат, заминуваат порано, лошо работат, не ја почитуваат довербата, и ги „заобиколуваат етичките кошиња“ за остварување на поставените цели, тогаш на истиот начин ќе се однесуваат и подредените, особено кога менаџерот не е присутен.⁵³

Долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата започнува со етичко лидерство. Претпријатие на кое му недостасува вистинско и етичко лидерство, порано или подоцна ќе биде во сериозни проблеми. Етичките лидери градат односи на доверба и почит со своите следбеници и на тој начин влијаат врз развивањето на цврста волја кај следбениците за остварување на работните задачи. Од друга страна, лукавите и неетички лидерски постапки, порано или подоцна, предизвикуваат намалување на довербата, меѓусебно непочитување, малверзации и измами, што неминовно води до хаотична ситуација во претпријатието.

Етичките лидери се неопходен услов за интегрирање на етичките вредности во културата на претпријатијата. Остварувањето на мисијата и

⁵³ Collins, D. (2009). *Essentials of Business Ethics: Creating an Organization of High Integrity and Superior Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 178-179;

целите на претпријатијата зависи од нивната визија. Тие ги оценуваат потребите и очекувањата на следбениците, ги мотивираат, ги насочуваат и на тој начин ја остваруваат поставената визија. Тие се клучни фигури за комуницирање на посакуваните вредности и однесувања.

За успех, на претпријатијата им е потребен спој од стратегија и култура, кој може да биде постигнат со ефективно лидерство. Моралните принципи и интегритетот на лидерите претставуваат основа за стратегиско размислување и градење на силна корпоративна култура. Улогата на лидерите во развивањето на корпоративна култура, чии суштински карактеристики се етичките вредности и стандарди, е многу важна.

Генерално, квалитетот на живот и самиот опстанок на човечкото општество зависат од етичкиот код на неговите членови. Како и да е, етичкиот код на членовите во голема мера е детерминиран од поединците, кои се на лидерски позиции. Начинот на кој овие лидери функционираат на нивните влијателни позиции, може директно да придонесе за зацврстување или дегенерирање на етичката основа на општеството. Лидерството во голема мера го одредува успехот или неуспехот, без разлика дали се работи за претпријатие, војна, друштвена игра, семејство или општество.

Од претходните сознанија можеме да заклучиме дека етиката мора да биде неразделен дел на секој ефективен менаџер-лидер и негова значајна задача е да постави етичка инфраструктура во претпријатието со кое раководи.

3. Корпоративна општествена одговорност, реакција и перформанси

Во последните неколку декади секторот на претпријатија беше подложен на досега најинтензивното, внимателно набљудување од страна на јавноста. Како резултат на бројните обвинувања упатени кон овој сектор - обвинувања дека претпријатијата посветуваат малку внимание на благосостојбата на потрошувачите, не се грижат за нарушувањата на општествениот ред, не применуваат концепт на прифатливо етичко однесување и се индиферентни околу проблемите на малцинствата и околината – прашањата, околу она што ја сочинува одговорноста на претпријатијата кон општеството, остануваат и понатаму актуелни. Како резултат на ова, генерирани се бројни аргументи во корист на вклучувањето на корпоративната општествена одговорност во работењето. Но, во последно време, корпоративната општествена одговорност сè почесто се поврзува и поистоветува со концептот на корпоративно граѓанство. Концептите, кои се развиле од корпоративната општествена одговорност и се тесно поврзани со истата, вклучуваат корпоративна општествена реакција и корпоративни општествени перформанси. Денес, бројни академски професори и деловни луѓе го преферираат поимот корпоративно граѓанство, како инклузивна референца на прашањата околу општествената одговорност.

Актуелноста на прашањата околу корпоративната општествена одговорност е сè поголема во бизнис заедницата и продолжува да расте од година во година.⁵⁴

3.1. Концепт на корпоративна општествена одговорност

Претпријатијата се правни субјекти, од кои се очекува да обезбедат вработување за поединци и добра и услуги за потрошувачите. Меѓутоа, денес

⁵⁴Еден пример за ваквиот раст, е формирањето и работењето на организацијата наречена “Business for Social Responsibility - BSR”, основана во 1992 година. Целта на оваа организација е да одговори на итната потреба за формирање национална бизнис алијанса во САД, која ги преферира општествено одговорните корпоративни практики. И покрај тешките економски услови, бројот на членови на оваа организација во 2009 година не се намалил. Во 2009 година, членови на BSR се доста препознатливи брендови, како Levi Strauss & Co., Cisco Systems, GE, Wal-Mart, Sony Corporation, Johnson & Johnson, Coca-Cola и стотина други. Во однос на својата мисија, BSR “настојува да создаде праведен и одржлив свет, преку соработка со претпријатијата, во насока на промовирање на одговорни бизнис практики иновации и колаборација; BSR Report(2009). *Innovation for Sustainability*. Преземено на 1 октомври, 2010 г. www.bsr.org/files/bsr_report_2009.pdf ,

меѓу позначајните очекувања, се вбројуваат и очекувањата за практикување на општествено одговорни активности од страна на претпријатијата.

Во минатото, во однос на корпоративната општествена одговорност, било присутно тврдењето дека „корпоративната општествена одговорност на сериозен начин го разгледува влијанието на акциите на претпријатијата врз општеството”.⁵⁵ Според друга дефиниција, општествената одговорност „бара поединецот да ги земе во предвид своите постапки, во однос на целиот општествен систем и го смета за одговорен, за ефектите од неговата постапка насекаде во системот”.⁵⁶

Обете дефиниции овозможуваат корисен увид на концептот на корпоративна општествена одговорност. Сликата 3-1 (стр. 62) го илустрира циклусот на критики кон претпријатијата и општествената реакција, прикажувајќи го развојот на концептот на корпоративна општествена одговорност, како последица од бројните критики упатени кон бизнис секторот и променетиот однос помеѓу овој сектор и општеството. Исто така, сликата покажува дека приврзаноста на претпријатијата кон општествената одговорност води до зголемена корпоративна реакција кон стеикхолдерите и подобрени општествени перформанси.

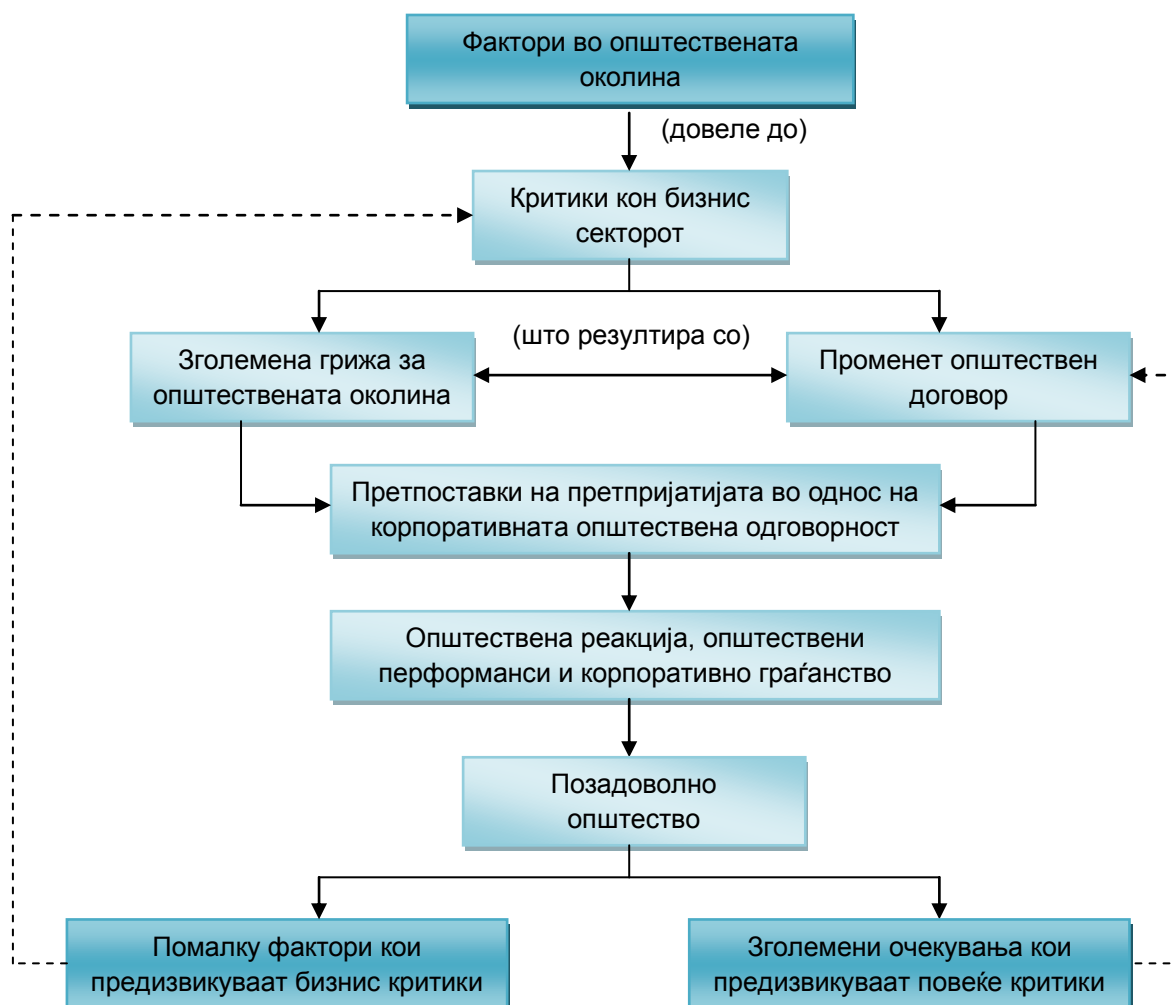
Многу фактори во општеството придонеле за создавање на клима, која е погодна за развивање на кричко мислење, во однос на начинот на кој функционираат претпријатијата. Вакви фактори се следните: благосостојба и зголемена едукација на населението, зголемена информираност, зголемување на очекувањата на потрошувачите, движења за правата на поединците како граѓани или како припадници на посебни групи и поддржување на т.н. жртвена филозофија, од страна на поединци, кои веруваат дека се жртви на институциите на општеството.⁵⁷ Овие фактори создаваат основа, врз која се развиваат критики кон бизнис секторот и истите земаат свој замав.

⁵⁵ Paluszek, J. L. (1976). *Business and Society: 1976–2000*. New York: AMACOM.1;

⁵⁶ Davis, K. (1976). *Understanding the Social Responsibility Puzzle*. Business Horizon. 45–50;

⁵⁷ Исто, 12-18;

Слика 3-1: Циклус: критикување на бизнисот / општествена реакција
 Picture 3-1: Business criticism / Social Response Cycle



Извор: Според Buchholtz, Ann K.; Carroll, Archie B.(2008). Business & Society: Ethics and Stakeholder Management. 7th Edition. Cengage Learning. стр. 35;

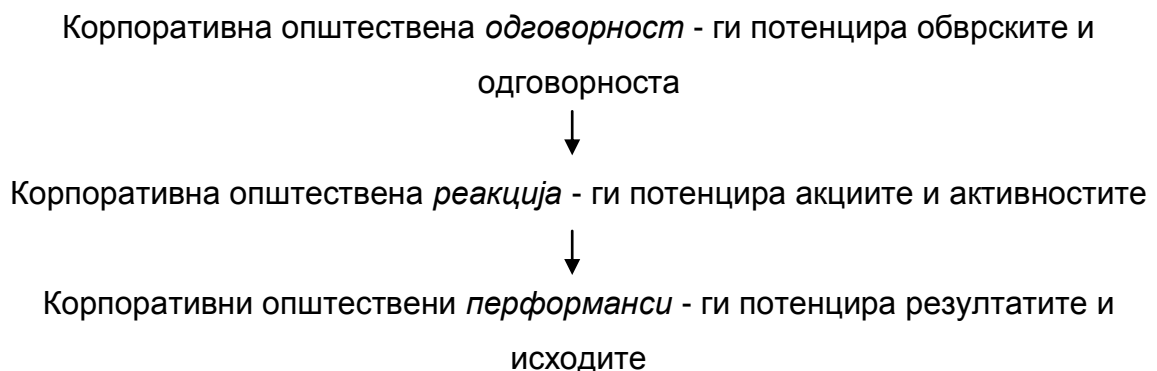
Денес, бројни критики се упатени на адреса на бизнис секторот: тој е премногу голем, премногу моќен; бизнис секторот ја загадува околината и врши експлоатација на луѓето, заради постигнување на сопствени цели; профитира на сметка на вработените и потрошувачите; не обелоденува точни податоци итн. Всушност, можеме да констатираме дека критиките кон бизнис секторот се однесуваат, пред сè, на начинот на кој претпријатијата ја користат својата моќ. Претпријатијата, секако, имаат голема моќ во своите раце и истата можат да ја искористат на позитивен и негативен начин. Користењето на моќта на начин, кој е штетен за различни групи на стеикхолдери, претставува злоупотреба на моќта од страна на претпријатијата. Меѓутоа, моќта е тесно поврзана со концептот на одговорност и односот на моќ и одговорност $\left(\frac{\text{моќ}}{\text{одговорност}} \right)$,

претставува основа на корпоративната општествена одговорност. Погледнато на долг рок, оние претпријатија, кои не ја користат моќта на општествено одговорен начин, ќе ја изгубат својата моќ.⁵⁸ Кога претпријатијата вршат злоупотреба на својата моќ, расте притисокот врз нив да бидат поодговорни и соодветно да одговорат на забелешките и критиките упатени кон нив. Овој притисок, најчесто, може да дојде од владините акции, во вид на зголемени регулации и закони, од континуираната медиумска будност и потрага по нови информации, како и од групите со посебен интерес.

Зголемените критики, како и притисоките за одговорно користење на моќта од страна на претпријатијата, ја зголемуваат нивната грижа за општествените прашања и благосостојбата на стеикхолдерите и го менуваат односот помеѓу бизнис секторот и општеството, во вид на променет општествен договор. Овој променет однос директно е поврзан со зголеменото значење на општествената околина и претставува одраз на општествените очекувања од бизнис секторот.

Денес, одделни автори го преферираат поимот корпоративно граѓанство, кој колективно опфаќа повеќе концепти, како што се корпоративна општествена одговорност (кој ги нагласува обврските и одговорноста), корпоративна општествена реакција (кој ги истакнува акциите и активностите) и концептот на корпоративни општествени перформанси (кој ги потенцира резултатите и исходите).

Концепти поврзани со корпоративно граѓанство



⁵⁸Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and Its Environment*. New York: McGraw-Hill. 174-175;

Развојот на овие идеи и соодветни концепти резултира со поголемо задоволство на општеството од бизнис секторот. Како и да е, ова задоволство иако, од една страна влијае врз намалување на бројот на фактори, кои водат до критикување на претпријатијата, истовремено, од друга страна, предизвикува зголемување на очекувањата, што повторно придонесува за повеќе критики. Овој двоен ефект е прикажан на Сликата 3-1. Крајниот резултат е зголемување на вкупните нивоа на корпоративни општествени перформанси и општествено задоволство со тек на време, без разлика на заемното дејство на позитивни и негативни фактори. Доколку претставниците на бизнис секторот, не ги исполнуваат очекувањата на општеството, би можеле да навлезат во една опаѓачка спирала, која ќе резултира со значително нарушување на односите меѓу бизнис секторот и општеството.

3.1.1. Историска перспектива на корпоративната општествена одговорност

Во минатото, концептот на корпоративна одговорност, бил обликуван според традиционалниот, односно класичниот, економски модел. Идеите на Адам Смит и „невидливата рака“ претставувале негова почетна точка. Според класичното гледиште, општеството најдобро би можело да ги реализира своите потреби и желби преку пазарот. Доколку бизнис секторот се наградува, врз основа на неговата способност, да одговори на барањата на пазарот, потрагата на претпријатијата по сопствен интерес и профит, ќе резултира со тоа што и општеството ќе го добие она што го сака. Според тоа, „невидливата рака“ на пазарот го трансформира сопствениот интерес во општествен интерес. За жал, иако пазарот игра значајна улога при одредување на добрата и услугите, кои би требало да се произведуваат, сепак, не секогаш може да осигура праведно и етичко однесување на претпријатијата.

Години подоцна, кога законите, подготвени заради ограничување на однесувањето на претпријатијата, започнале да доминираат, може да се констатира појавување на правниот модел. Општествените очекувања од бизнис секторот се промениле од стриктно економски, во очекувања кои опфаќаат аспекти, за кои претходно, претпријатијата имале право на слободен

избор. Понатаму, општествениот модел, а потоа и моделот на стеикхолдери се развиле.

Во практиката, иако бизнис секторот, логично, го следел својот економски интерес и бил подготвен да биде законски ограничен од страна на општеството, сепак, бизнис заедницата подоцна не се придржувала целосно, до начелата на овие рани концепции на корпоративната одговорност. Имено, бизнис заедницата никогаш не била совршено лојална на идеолошки чист облик на нејзините одговорности, извлечен од класичната концепција на претпријатието во економското општество, иако многу деловни луѓе силно верувале во главните начела на оваа идеологија.⁵⁹

3.1.1.1. Прифаќање на корпоративната општествена одговорност и проширување на нејзиното значење

Периодот од педесеттите години на минатиот век до денес може да се смета за модерна ера, во која концептот на корпоративна општествена одговорност станува широко прифатен и претрпува проширување на значењето. Во овој период, приоритетот се променил од општо познавање на општествените и моралните грижи до фокусирање на специфични прашања, како што се: корпоративно управување, безбедност на производи, искреност во рекламирање, права на вработени, одржливост на околината, етичко однесување и глобална корпоративна општествена одговорност. Оваа ориентација, најпосле, создава простор за понов фокус, насочен кон општествените перформанси и корпоративното граѓанство. Како и да е, сметаме дека за да се разбере модерното гледиште за корпоративната општествена одговорност, најпрво, треба да се проучат некои дефиниции и начини на разбирање на овој поим, развиени во претходните години.

⁵⁹ McKie JW. Changing views во McKie JW. (1974). *Social responsibility and the business predicament*. Washington DC: The Brookings Institute. 22;

3.1.2. Дефинирање на корпоративната општествена одговорност

Да се навратиме на основното прашање: што навистина означува корпоративната општествена одговорност? Претходно беше спомената релативно едноставна дефиниција на општествената одговорност: *Корпоративната општествена одговорност на сериозен начин го разгледува влијанието на акциите на претпријатието врз општеството.*

Се забележува дека оваа, како и повеќето други дефиниции, имаат ограничувања и се двосмислени. Еден од проблемите, кој го отежнува формулирањето на дефиницијата, за која би постоел консензус, е проблемот да се одреди што дефиницијата имплицира за менаџментот, во оперативна смисла. Ова претставува скоро ненадминлив проблем, бидејќи претпријатијата варираат во однос на нивната големина, видовите на производи, кои ги произведуваат, нивната профитабилност и ресурси, нивното влијание врз општеството итн. Поради ова, начинот на кој тие ја вклучуваат и практикуваат општествената одговорност, исто така, може да варира.

Во овој контекст, се наметнува прашањето: зарем не постојат апсолутни и универзални вредности, односно области, во кои сите претпријатија мора да бидат одговорни? Секако дека постојат и истите се изразени преку оние очекувања, кои општеството ги претворило во правни аспекти во односите на релацијата општество – бизнис сектор. Но, корпоративната општествена одговорност оди подалеку од единствено и едноставно придржување до законите. Во доменот на овие активности, варијаблите, како што се: големината, видовите на произведени производи и сл., добиваат поголема релевантност.

Втората дефиниција, која заслужува да биде спомената, е следната: *Општествена одговорност претставува должност на одлучувачите да преземат акции, кои ја штитат и унапредуваат благосостојбата на општеството во целина, заедно со нивните сопствени интереси.*⁶⁰

Оваа дефиниција сугерира две активни компоненти на општествената одговорност: *штитење* и *унапредување*. Да се заштити благосостојбата на општеството, значи да се избегнат негативните влијанија врз општеството.

⁶⁰Davis, K. & Blomstrom, R.L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill. 39;

Пример за ова би било избегнувањето на загадувањето на животната средина. Да се унапреди благосостојбата на општеството, значи да се создадат користи за општеството. Пример би била изградбата на нов општински центар. Како и првата дефиниција, оваа втора карактеризација содржи неколку двосмислени зборови. На пример, зборовите од овие дефиниции, кои дозволуваат широк опсег на интерпретација, се следните: сериозно, разгледува, штитење, унапредување и благосостојба (на општеството). Ова е доста разумен аргумент, кој објаснува зашто менаџерите и останатите поединци се збунети, во нивните обиди да го реализираат концептот на корпоративна општествена одговорност во практика.

Третата корисна дефиниција, исто така, е доста генерализирана. Но, за разлика од претходните две, оваа ја позиционира општествената одговорност во контекст наспроти економските и правните цели на претпријатијата: *Идејата на општествена одговорност претпоставува дека корпорацијата нема само економски и правни должности, туку и одредени одговорности кон општеството, кои се прошируваат надвор од овие должности.*⁶¹

Значајноста на оваа дефиниција е во тоа што таа ја нагласува важноста на економските цели напоредно со правните должности, додека истовремено вклучува поширока концепција на одговорностите на претпријатијата. Нејзиното ограничување доаѓа од фактот што не дава појаснување, кои се одредените одговорности, кои се надвор од овие должности.

Четвртата дефиниција ја поврзува корпоративната општествена одговорност со зголемената грижа на менаџментот за стеикхолдерите и етиката: *Корпоративната општествена одговорност примарно се однесува на остварувањето на резултати од корпоративните одлуки, во однос на специфичните прашања или проблеми, кои (според некој нормативен стандард) имаат корисни, наместо неповолни ефекти, врз релевантните корпоративни стеикхолдери. Нормативната исправност на исходите од корпоративните акции, се главен фокус на корпоративната општествена одговорност.*⁶²

⁶¹ McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill. 144;

⁶² Epstein, E.M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review* (Vol. XXIX, No. 3). 104;

Корисноста на оваа дефиниција произлегува од тоа што ги нагласува исходите, производите или резултатите од корпоративните акции, врз стеикхолдерите, кои се само имплицитно опфатени во останатите дефиниции. Можеме да констатираме дека низ годините, голем број на различни дефиниции и гледишта за корпоративната општествена одговорност биле развиени.

3.2. Компоненти на корпоративната општествена одговорност

Секоја од претходно презентираниите дефиниции на корпоративната општествена одговорност е корисна на некој начин. Следната дефиниција упатува на видовите на општествена одговорност, кои претпријатијата ги имаат. Оваа дефиниција помага да се разберат одделните компоненти на корпоративната општествена одговорност. *Општествената одговорност на претпријатијата вклучува економски, правни, етички и дискрециони (филантропски) очекувања, кои општеството ги има од претпријатијата во даден временски период.*⁶³

Оваа дефиниција со четири компоненти ги позиционира економските и правните очекувања од претпријатијата во контекст заедно со општествено ориентираните аспекти. Овие општествени аспекти вклучуваат етичка одговорност и филантропска (доброволна/дискрециона) одговорност.

А) Економска одговорност

Прва и најважна одговорност на претпријатијата е економската одговорност. Сите други одговорности на претпријатијата зависат од оваа одговорност и стануваат спорни, кога истата не е исполнета. Може да делува чудно вбројувањето на економската одговорност во општествени одговорности, но таа навистина е тоа. Претпријатијата, пред сè, претставуваат економски институции, чија цел е да произведат добра и услуги, кои општеството ги сака, и да ги продадат по фер-цени, цени за кои, од една страна, општеството смета

⁶³Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* (Vol. 4, No. 4). 497-505;

дека ја претставуваат вистинската вредност на испорачаните добра и услуги, а од друга страна, на претпријатијата им овозможуваат остварување на профит, доволен за нивен опстанок, развој и наградување на инвеститорите. Кога размислуваат за својата економска одговорност, претпријатијата користат различни менаџмент концепти, за постигнување на финансиска ефективност и максимизирање на долгорочните финансиски перформанси на претпријатијата. Денес, глобалната хиперконкурвенција во бизнис секторот, ја нагласува важноста на економската одговорност на претпријатијата. Но, оваа одговорност, сама по себе, не е доволна.

Б) Правна одговорност

Втора одговорност на претпријатијата е правната одговорност. Како што општеството го одобрило нашиот економски систем, со тоа што дозволило претпријатијата да присвојат продуктивна улога, како делумно исполнување на општествениот договор, тоа, исто така, ги поставило основните правила - законите - во согласност со кои се очекува да работат претпријатијата. Правната одговорност претставува одраз на „кодифицираната етика“ и вклучува основни идеи за праведните практики, воспоставени од оние кои го создаваат законот. Претпријатијата имаат одговорност кон општеството да се придржуваат кон овие закони. Доколку претпријатијата не се согласуваат со донесените закони, општеството има развиено механизми преку кои, истите можат да го изразат своето несогласување. Во последните децении, сите ние бевме сведоци на донесување на бројни закони и регулации, кои настојуваат да го ограничат однесувањето на субјектите во бизнис секторот.

Правната одговорност е значајна, меѓутоа, таа не го вклучува вкупниот збир на однесувања, кои општеството ги очекува од претпријатијата. Сам по себе, законот не е доволен поради најмалку три причини.⁶⁴ **Прво**, законот не може да ги покрие сите области или аспекти со кои претпријатијата можат да се соочат во нивното работење. Нови прашања се појавуваат континуирано, како што се електронската трговија, генетски модифицираната храна и сл. **Второ**, законот, често пати, заостанува во однос на поновите концепти во врска со она

⁶⁴ Buchholtz, A.K.& Carroll, A.B. (2009). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 7th Edition. Cengage Learning.41;

што се смета за прифатливо однесување. На пример, како што технологијата развива системи за мерење на контаминацијата на околината со поголема точност, законите, засновани на мерки направени од застарена опрема, стануваат неадекватни, без притоа, истовремено, да бидат заменети со нови. **Трето**, законите ги подготвуваат одредени поединци и можат да бидат одраз на нивните персонални интереси и политички мотиви, наместо на соодветна етичка оправданост. Иако, сакаме да веруваме дека оние, кои ги создаваат законите, се фокусираат на “она што е исправно”, сепак, политичкото манипулирање, често пати, го сугерира спротивното.

В) Етичка одговорност

Бидејќи законите се основни, но не и доволни, етичката одговорност е потребна да ги вклучи оние активности и практики, кои се очекуваат или се забрануваат од страна на општеството, дури и доколку истите не се кодифицирани во закон. Етичката одговорност вклучува целосен опсег на норми, стандарди, вредности и очекувања, кои одразуваат што потрошувачите, вработените, акционерите и заедницата сметаат дека е фер, праведно и конзистентно со почитувањето или заштитувањето на моралните права на стеикхолдерите.⁶⁵

Во одреден дел, промените во етиката или вредностите им претходат на донесувањето на законите, бидејќи тие се водечки сили, кои стојат зад иницијалното создавање на закони и регулации. На пример, движењата за остварување на граѓанските права, движењата за заштита на околината и движењата за заштита на потрошувачите, претставуваат одраз на основните промени во општествените вредности и можат да се сметаат за етички предводници, предвестувајќи и водејќи до понатамошно донесување на закони. Во друга смисла, етичката одговорност ги опфаќа и рефлектира новите вредности и норми, кои општеството очекува претпријатијата да ги исполнат, дури и кога тие се одраз на повисоки стандарди на остварување, отколку оние кои, моментално, се бараат законски. Во оваа смисла, етичката одговорност

⁶⁵ Carroll, A.B. (1991, July-August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 39–48; Исто така и: Carroll, A.B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*. (Vol. 100–101). 1–7;

постојано се развива и надоградува. Како резултат на тоа, расправата, околу нејзината легитимност, продолжува во континуитет. Во секој случај, од претпријатијата се очекува да одговорат на новите концепти, кои постојано се развиваат во однос на етичките практики.

Во последните години, како што глобалноста станува карактеристика на многу претпријатија, така и етиката сè повеќе се разгледува на пошироко, меѓународно ниво, па ова подразбира дополнително комплицирање и проширување на истражувањата за прифатливите етички норми и практики во бизнис секторот.

Да резимираме, етичката одговорност ги вклучува оние области на одлучување и однесување, во кои општеството очекува одредени нивоа на морално и принципиелно остварување, но кои сè уште не се артикулирани или кодифицирани во закон.

Г) Филантропска одговорност

Четврта компонента на општествената одговорност е доброволната, дискреционата или филантропската одговорност. Оваа одговорност претставува одраз на моменталните очекувања, кои јавноста ги има од претпријатијата. Обемот и видот на активностите на филантропската одговорност, се од доброволна природа и зависат единствено од желбата на претпријатијата, да се вклучат во општествени активности, кои не се задолжителни, не се законски пропишани и не се очекуваат од нив во етичка смисла. Сепак, јавноста очекува дека претпријатијата ќе „вратат назад“, па оваа категорија станува интегрален дел на односот помеѓу претпријатијата и општеството. Примери за вакви, филантропски активности се: донација во вид на добра и услуги, доброволна работа на вработени, партнерства со локалните власти и останати организации и каков било друг доброволен однос на претпријатието и неговите вработени со заедницата и останатите стеикхолдери.

Иако, понекогаш, постои етичка мотивација за претпријатијата да покажат филантропска одговорност, многу почесто таа се смета за практичен начин, преку кој претпријатието може да демонстрира дека е добар „корпоративен граѓанин“. Дополнително, одредени претпријатија се вклучуваат во

филантропија, бидејќи перцепираат „институционално“ очекување да го направат тоа. Имено, тие се сведоци на вакви активности преземени од страна на останатите поголеми претпријатија во односната индустрија и сметаат дека за да бидат прифатени, и тие треба да се однесуваат на истиот начин.

Најголема разлика, помеѓу етичката и филантропската одговорност, е тоа што втората, вообичаено, не се очекува во морална или етичка смисла. Заедниците посакуваат и очекуваат претпријатијата да дадат придонес од своите средства, производи и човечки труд за хуманитарни програми или намени, но, тие не ги сметаат претпријатијата за неетични, доколку не ги понудат овие услуги на посакуваното ниво. Според тоа, оваа одговорност на претпријатијата е дискрециона, доброволна, иако за неа постои општествено очекување. Таа е највисока форма на општествена одговорност и влијае позитивно врз благосостојбата во општеството. Често пати, филантропската одговорност е позната како добро „корпоративно граѓанство“.

Дефиницијата со четири категории или компоненти на корпоративната општествена одговорност создава основа за концептуализација, која ги вклучува економските, правните, етичките и филантропските очекувања од претпријатијата од страна на општеството, во одреден временски период. Табелата 3-1 (стр. 72) ги сумира четирите компоненти, општествените очекувања во однос на секоја компонента и објаснување за секоја од нив.

Од претпријатијата се очекува одговорно однесување и задоволителни перформанси во секоја од овие области. Дефиницијата со четири компоненти ги образложува категориите, во рамките на кои, општеството има различни очекувања од претпријатијата. Секоја од овие категории претставува неопходен и неразделен дел на вкупната општествена одговорност на претпријатијата. Врз основа на овие категории предложен е концептуален модел, кој дава комплетен и целосен преглед на видовите очекувања, кои општеството ги има од претпријатијата.

Табела 3-1: Објаснување на четирите компоненти на корпоративната општествена одговорност
Table 3-1: Understanding the Four Components of Corporate Social Responsibility

Вид на одговорност / Type of responsibility	Општествени очекувања / Societal expectation	Објаснувања / Explanations
Економска	Неопходна	Бидете профитабилни. Максимизирајте ја продажбата, минимизирајте ги трошоците. Направете цврсти стратегиски одлуки. Бидете внимателни со дивидендната политика. На инвеститорите овозможете им адекватни и атрактивни приходи за нивните инвестиции.
Правна	Неопходна	Следете ги законите, почитувајте ја легислативата: закони за заштита на околината, закони за заштита на потрошувачите, закони за заштита на работниците. Исполнете ги сите договорни обврски. Почитувајте ги договорените услови и гаранции.
Етичка	Очекувана	Избегнувајте дискутабилни практики. Законот е долната граница на однесување; работење над овој минимум е неопходно. Однесувајте се праведно, фер и исправно. Демонстрирајте етичко лидерство.
Филантропска	Посакувана/очекувана	Бидете добри корпоративни граѓани. „Вратете назад“. Направете корпоративни придонеси. Овозможете програми за поддршка на заедницата – образование, здравство, култура и уметност. Придонесете за унапредување на заедницата. Вклучете се во доброволна работа.

Извор: Според Buchholtz, A.K. & Carroll, A.B. (2009). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 7th Edition. USA: Cengage Learning. 44;

3.2.1. Модел на корпоративна општествена одговорност

Корисен начин, за графичко претставување на четирите компоненти на корпоративната општествена одговорност, е развивање на пирамида составена од четири нивоа. Оваа пирамида на корпоративната општествена одговорност е прикажана на Сликата 3-2 (стр. 74).

Сликата 3-2: Пирамида на корпоративната општествена одговорност
Picture 3-2: The Pyramid of Corporate Social Responsibility



Извор: Според Carroll, A.B. (1991, June-August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 42;

Ниту една метафора не е совршена, па и оваа пирамида не е исклучок. Нејзината намера е да ги илустрира различните компоненти, од кои е составена вкупната корпоративна општествена одговорност и кои заедно создаваат една целина. Иако компонентите беа разгледани како одделни концепти заради нивно проучување, сепак, тие не се меѓусебно независни. Истовременото осврнување на различните компоненти им помага на менаџерите да ја воочат константната и динамична тензија помеѓу различните видови или типови на одговорност. Најкритични се тензиите помеѓу економската и правната, економската и етичката, и економската и филантропската одговорност. Според

традиционалните гледишта постои конфликт помеѓу „грижата за профит“ и „грижата за општеството“, но ова претставува премногу едноставен и сиромашен начин на размислување.

Пирамидата претставува унифицирана целина. Имено, претпријатијата, кои ја респектираат корпоративната општествена одговорност и ја практикуваат оваа перспектива во работењето, на пирамидата гледаат како на унифицирана целина. Тие се фокусираат на начините, како да се вклучат во одлуки, политики, активности и практики, кои симултано допринесуваат за сите четири компоненти. Оваа пирамида не би требало да биде интерпретирана со значење, дека од претпријатијата се очекува да ја исполнат општествената одговорност на еден секвенцијален начин, почнувајќи од основата. Наместо тоа, од општествено одговорните претпријатија се очекува да ги исполнат сите четири компоненти истовремено.

Според ова, вкупната општествена одговорност на претпријатијата подразбира истовремено исполнување на економската, правната, етичката и филантропската одговорност. Ова може да биде изразено во вид на равенка на следниот начин:

$$\text{Економска одговорност} + \text{Правна одговорност} + \text{Етичка одговорност} + \text{Филантропска одговорност} = \text{Вкупна корпоративна општествена одговорност}$$

Користејќи практична и менаџерска терминологија, може да се констатира дека општествено одговорните претпријатијата би требало да настојуваат да:

- Генерираат профит;
- Се придржуваат кон законот;
- Бидат етични;
- Бидат добри „корпоративни граѓани“.

Значајно е да се напомене дека дефинирањето на корпоративната општествена одговорност на овој начин и моделот на пирамида, всушност, претставуваат модел на стеикхолдери. Имено, секоја од четирите компоненти на одговорност посветува различно внимание на различни стеикхолдери, во однос

на различните приоритети, за кои се засегнати стеикхолдерите. Економската одговорност во најголема мера влијае врз сопствениците/акционери и вработените (бидејќи доколку претпријатието не е финансиски успешно, сопствениците и акционерите би биле директно засегнати). Правната одговорност е од особена важност за сопствениците, а во денешното општество, опасноста од судски процес против претпријатието, најчесто, доаѓа од вработените и потрошувачите. Етичката одговорност влијае врз сите групи на стеикхолдери, но почесто ги засега потрошувачите и вработените. Последно, филантропската одговорност најмногу влијае врз заедницата, но може да се претпостави дека вработените, исто така, се засегнати, бидејќи филантропското остварување на претпријатијата може да влијае врз моралот на вработените.

Осврнувањето кон стеикхолдерите претставува неразделен дел од дискусиите за корпоративната општествена одговорност. Имено, евидентирани се дури и иницијативи за корпоративната општествена одговорност да биде преименувана во корпоративна „стеикхолдерска“ одговорност.⁶⁶ Ова е целосно конзистентно со ваквиот начин на дефинирање на корпоративната општествена одговорност.

Можеме да резимираме дека моделот на корпоративна општествена одговорност претставува унифицирана целина, која помага да се воочат четирите компоненти на корпоративната општествена одговорност и врз основа на нив да се одлучи за активностите, практиките и политиките, кои можат да придонесат за нивно симултано реализирање.

3.3. Спротивставени гледишта

За да се овозможи непристрасно проучување и образложување на концептот на корпоративна општествена одговорност, следно ќе биде разгледување на аргументите, кои говорат против и во прилог на корпоративната општествена одговорност. Како и да е, уште на почетокот мора да се забележи дека оние аргументи, кои се против корпоративната општествена одговорност, не ја користат севкупната дефиниција со четири компоненти и моделот на

⁶⁶Freeman, R.R., Velamuri, R. & Moriarty, B. (2006). Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Bridge Paper*. 10;

пирамида, кои беа претставени претходно во аргументирањето. Наместо тоа, критиките ја дефинираат корпоративната општествена одговорност во потесна смисла – само како напори на претпријатијата за постигнување на општествени цели (што се однесува пред сè на филантропската компонента од корпоративната општествена одговорност). Имено, одредени критичари ја поистоветуваат корпоративната општествена одговорност со нејзината филантропска компонента.

Денес, мал број на деловни луѓе и академици аргументираат против фундаменталните идеи на корпоративната општествена одговорност. Расправата, во денешни услови помеѓу деловните луѓе, во поголема мера се однесува на степенот и видовите на корпоративна општествена одговорност и деликатните етички прашања, отколку на основното прашање дали претпријатијата треба или не, да бидат општествено одговорни или добри „корпоративни граѓани“. Освен академиците, економските и финансиските експерти, најверојатно, се најчесто идентификувани групи, кои ги преиспитуваат корпоративните општествени цели. Но, дури и овие групи повеќе не се спротивставуваат на значењето, кое корпоративната општествена одговорност го има во рамките на економската теорија.

3.3.1. Аргументи против корпоративна општествена одговорност

3.3.1.1. Класичен економски аргумент

Најистакнат, од аргументите против корпоративната општествена одговорност, е класичниот економски аргумент. Според традиционалната, класична економија, менаџментот има една и единствена одговорност: да го максимизира профитот за сопствениците или акционерите. Класичната економска школа, предводена од покојниот Милтон Фридман (Milton Friedman), аргументира дека општествените прашања не ги засегаат деловните луѓе и општествените проблеми би требало да бидат решени со помош на неограниченото функционирање на слободниот пазарен систем.⁶⁷ Доколку

⁶⁷Friedman, M. (1962, September). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times*.126; Исто така и Friedman, M. (2006, November 25)Special Report.*Economist*.79;

слободниот пазар не може да ги реши општествените проблеми, тогаш властите и правосудството се одговорни да се справат со истите.

Според тоа, единствена одговорност на претпријатијата е да ги исполнат економските очекувања и интереси. Доколку претпријатијата практикуваат општествено одговорно однесување, тогаш тие не ја исполнуваат својата единствена одговорност и ја намалуваат максимизацијата на профитот.

3.3.1.2. Неподготвеност на претпријатијата

Втор приговор, против корпоративната општествена одговорност, е дека претпријатијата не се подготвени да се справат со општествените прашања и проблеми. Според оваа позиција, менаџерите се ориентирани кон управување со финансиите и операциите, па оттаму не поседуваат неопходно искуство и способности за да донесуваат одлуки, кои се однесуваат на општеството.⁶⁸ Во одреден временски период ова тврдење можеби било точно. Сепак, не можеме да се согласиме дека истото важи и во денешни услови.

3.3.1.3. Разводнување на основната намера на претпријатијата

Третиот аргумент е поврзан со претходниот. Поточно, доколку менаџерите претежно настојуваат да бидат општествено одговорни, тогаш тоа би можело да ја разводни примарната намера на претпријатието.⁶⁹ Имено, според овој аргумент, корпоративната општествена одговорност ќе ги вклучи претпријатијата во активности кои не се поврзани со нивната примарна цел.⁷⁰ Како и да е, досега не се евидентирани практични докази, кои говорат во полза на овој аргумент и ја верифицираат неговата точност.

⁶⁸Stone, C.D. (1975). *Where the Law Ends*. New York: Harper Colophon Books. 77;

⁶⁹Davis, K. (1973, June). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*. 312-322;

⁷⁰Hayek, F.A. The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interest Ought It and Will It Be Run. во Ansoff, H. (1969). *Business Strategy*. Middlesex: Penguin. 225;

3.3.1.4. Претпријатијата имаат преголема моќ

Четвртиот аргумент против корпоративната општествена одговорност е поврзан со моќта на претпријатијата. Имено, тие веќе поседуваат преголема моќ во свои раце – економска, еколошка и технолошка – па, се наметнува прашањето: Зошто би им создале можност да стекнат дополнителна моќ?⁷¹ Вклученоста на претпријатијата во решавањето на општествените проблеми ќе ги направи уште помоќни. Во денешни услови, претпријатијата и бизнис секторот, реално, ја поседуваат оваа општествена моќ, независно од овој аргумент. Како и да е, овој аргумент ја игнорира можноста претпријатијата да ја употребат својата општествена моќ за генерирање на позитивни исходи и остварување на вистински цели.

3.3.1.5. Намалување на глобалната конкурентност

Последниот аргумент, кој ќе биде елабориран, се однесува на глобалната конкурентност на претпријатијата. Поточно, доколку претпријатијата прифатат општествено одговорно однесување, тогаш тоа би можело да ги постави во ризична, пазарна позиција во услови на глобална конкуренција. Имено, една последица од вклученоста на претпријатијата во општествените прашања и проблеми е фактот што тоа подразбира потреба претпријатијата да преземат трошоци, кои претходно биле на товар на општеството. Зголемувањето на трошоците на производство, предизвикано од вклучувањето на општествените аспекти и прашања во структурата на цената, може да предизвика нужно зголемување на цената на производите, што би значело намалување на конкурентноста на интернационалниот пазар. Крајниот ефект би можел да биде губење на конкурентските предности на државата и ослабнување на билансот на плаќање. Како и да е, во денешни услови општествената одговорност добива глобално внимание и овој аргумент полека го губи своето значење.

⁷¹Davis, K. (1973, June). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*. 320;

Претходно прикажаните аргументи претставуваат принципиелни тврдења на оние кои се спротивставуваат на концептот на корпоративна општествена одговорност, дефиниран во потесна смисла. Многу од тврдењата и причините за нив изгледаат логични. Меѓутоа, доколку размислуваме во контекст на условите кои се присутни денес, тешко дека можеме да се согласиме со издржливоста на овие аргументи. Врз основа на досегашното истражување на оваа област, сметаме дека практикувањето на општествено одговорни активности, на позитивен начин се одразува врз опстанокот и развојот на претпријатијата. Економската одговорност е една од компонентите на корпоративната општествена одговорност, што значи дека претпријатијата имаат општествена одговорност да генерираат профит. Менаџерите поседуваат способности да придонесат за решавање на настанатите општествени проблеми, поради што не можеме да се согласиме дека претпријатијата се неподготвени да донесуваат одлуки од интерес за општеството. Денешните претпријатија располагаат со голема моќ, а поврзано со неа е и можноста за нејзино искористување за заштита и унапредување на благосостојбата на општеството. Стекнувањето на репутација на општествено одговорно претпријатие може да значи конкурентска предност за мултинационалните корпорации. Сепак, сметаме дека изборот, пред сè, зависи од видот на општество, кое граѓаните сакаат да го имаат во одреден момент и овој избор станува дел од одлуката за општествена одговорност на претпријатијата. Иако дел од овие приговори во одреден момент и услови биле валидни, сепак, во денешни услови постои мала веројатност за нивна валидност.

3.3.2. Аргументи за корпоративна општествена одговорност

3.3.2.1. Долгорочен сопствен интерес

Во контекст на првиот аргумент говорат следните две тврдења: „Индустриското општество се соочува со сериозни човечки и општествени проблеми, во голема мера предизвикани од појавата на големите корпорации“; и „Менаџерите мораат да ги извршуваат корпоративните активности на начин, кој би ги решил или барем би ја подобрил состојбата, во однос на овие проблеми.“⁷²

⁷²Petit, T.A. (1967). *The Moral Crisis in Management*. New York: McGraw-Hill.58;

Оваа општа оправданост на корпоративната општествена одговорност, всушност, блиску е поврзана со првиот аргумент. Имено, гледано долгорочно, од сопствен интерес на претпријатијата е да се однесуваат на општествено одговорен начин. Меѓутоа, овие две тврдења разоткриваат една дополнителна димензија; тие сугерираат на делумна вина на претпријатијата за појавата на денешните општествени проблеми. Следствено на тоа, претпријатијата треба да ја преземат и одговорноста за надминувањето на овие проблеми. Според тоа, деградацијата на општествената состојба мора да престане и да се поправи, доколку претпријатијата и бизнис секторот, воопшто, сакаат да опстанат и да просперираат во иднина.

Доколку претпријатијата сакаат здрава клима, во која би можеле да работат профитабилно во иднина, тогаш, уште денес, мораат да преземат конкретни напори, кои ќе осигурат долгорочна одржливост. Од долгорочен сопствен интерес на претпријатијата е да ја вклучат општествената одговорност во своите деловни одлуки, практики и активности.

Понекогаш е тешко за менаџерите, кои често пати, имаат краткорочна ориентација, да го почитуваат фактот дека нивните права и улогата која ја имаат во економскиот систем, се детерминирани од страна на општеството. Претпријатијата, мора да бидат подготвени да одговорат на општествените очекувања на долг рок, доколку сакаат да опстанат во нивниот моментален облик или во некоја помалку ограничена форма. Загриженоста за долгорочната изводливост и благосостојба на општеството, е тесно поврзана со идејата за долгорочна *одржливост*; *одржливоста* е поим, кој сè повеќе наликува на синоним за корпоративната општествена одговорност.

3.3.2.2. Заштита од прекумерни владини прописи

Една од најпрактичните причини, зашто претпријатијата би требало да бидат општествено одговорни, е очекувањето од избегнување на прекумерни владини интервенции и регулации. Владините прописи ги зголемуваат трошоците и ја ограничуваат флексибилноста на менаџерите во деловното дејствување и одлучување. Денес, постојат бројни области во кои власта наметнува скапи и детални регулаторни инструменти за да го потполни вакумот,

создаден од пасивноста на претпријатијата, во поглед на општествената одговорност. Во зависност од степенот до кој претпријатијата применуваат самоконтрола, со помош на стандарди и правила за самодисциплина, идната владина интервенција и регулации, во одредена мера, можат да се престигнат.

3.3.2.3. Достапни ресурси

Два дополнителни аргумента, кои го поддржуваат воведувањето на корпоративната општествена одговорност во работењето, заслужуваат да бидат споменати заедно: „Претпријатијата имаат ресурси“ и „Дозволете им да ги искористат“.⁷³ Според овие аргументи, претпријатијата претставуваат ризница, богата со физички, материјални, организациски, човечки, финансиски ресурси и способности и токму поради тоа, подеднакво, ја заслужуваат шансата да придонесат за решавање на генералните општествени проблеми, како и сите други.

3.3.2.4. Проактивно наспроти реактивно дејствување

Друг аргумент, кој ја поддржува корпоративната општествена одговорност, е дека проактивното дејствување е секогаш подобро и покорисно отколку реактивното. Имено, проактивното дејствување (антиципирање на можните проблеми и иницирање на активности) е практично и чини помалку, отколку реактивното дејствување и реагирање откако настанале проблемите. Добар пример за ова е загадувањето на околината, а особено искуството на претпријатијата во обидите за прочистување на реките, езерата и останатите водени површини, кои биле занемарувани со години наназад. Долгорочно, секако, е помудро и поефтино да се спречи оваа деградација, отколку истата да се поправи откако веќе е предизвикана.

⁷³Davis, K. (1973, June). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*. 316;

3.3.2.5. Поддршка од јавноста

Следниот аргумент, во корист на корпоративната општествена одговорност, е дека јавноста силно и целосно ја поддржува.⁷⁴ Во минатата декада, истражувањето спроведено од страна на светски реномираниот магазин „Business Week“, дошло до заклучок, дека 95% од јавноста верува дека претпријатијата не треба единствено да се фокусираат на максимизирање на профитот за акционерите, туку тие, исто така, треба да бидат одговорни, во поглед на односот со нивните вработени и заедницата, дури и кога подобрувањето во корист на вработените и заедницата бара од претпријатијата да жртвуваат дел од профитот.⁷⁵ Според тоа, може да се констатира дека јавноста силно го поддржува општествено одговорното однесување на претпријатијата и корпоративната општествена одговорност го подобрува нивниот јавен имиџ.

3.3.2.6. Општествената одговорност во интерес на акционерите

Претпријатијата, кои ја вклучуваат општествената одговорност во работењето, имаат подобар јавен имиџ и пазарот на акции, овие претпријатија ги смета за помалку ризични, постабилни и субјекти отворени за јавен напад. Ова на долг рок влијае поволно врз цената на акциите, што секако, им оди во прилог на акционерите.

Можеме да заклучиме дека претпријатијата треба да бидат општествено одговорни бидејќи тоа е од нивен долгорочен интерес, придонесува за помалку владини прописи и регулативи, ги поседуваат неопходните ресурси за општествено одговорни практики, поефикасно и поефективно е да се дејствува проактивно и превентивно, отколку реактивно, јавноста ги поддржува ваквите активности и на долг рок ваквите активности се од интерес на акционерите.

⁷⁴За подетална дискусија погледнете Windsor, D. Corporate Social Responsibility: Cases For and Against во Epstein, M.J. & Hanson, K.O. (2006). *The Accountable Corporation*. Vol. 3. Westport, Connecticut: Praeger. 31-50.

⁷⁵Цитирано во Bernstein, A. (2000, September 11). Too Much Corporate Power. *Business Week*. 149;

3.4. Корпоративна општествена реакција

Досега беше дискутирана еволуцијата на корпоративната општествена одговорност, понатаму дефиницијата и моделот со четири компоненти на корпоративната општествена одговорност, како и аргументите за и против воведувањето на овој концепт во работењето. Следно, ќе биде разгледан концепт, тесно поврзан со концептот на корпоративна општествена одговорност. Идејата за овој концепт произлегува од разликата помеѓу поимите *одговорност* и *реакција*.

Корпоративната општествена реакција претставува облик на корпоративната општествена одговорност, кој е ориентиран кон преземање акција.⁷⁶

Аргументите, кои стојат зад идејата на корпоративна општествена реакција, упатуваат дека поимот одговорност не е доволно динамичен, за во целост да ги опише подготвеноста и активностите на претпријатијата – кои се надвор од одговорноста – да одговорат на општествените барања. Во овој контекст, да се биде одговорен, значи да се одлучи да се преземе одредена обврска. Меѓутоа, да се одговори на општествените барања, значи многу повеќе отколку едноставно да се одлучи што да се направи. Според тоа, менаџментот има задача да го реализира она што е одлучено, а оваа задача е далеку од едноставна и тривијална.

Одговорноста, во буквална смисла, подразбира состојба на преземање на обврска или облигација, додека *реакцијата* подразбира присуство на динамичен услов, кој е ориентиран кон акција. Како и да е, не смееме да пропуштиме и забележиме дека најголемиот дел од досегашните активности на бизнис секторот се поттикнати од одреден мотив – во вид на обврска – без разлика дали е пропишан од страна на владата, издејствуван од страна на групите со посебен интерес или е доброволно прифатен. Според тоа, најчесто, постои одредена мотивација, која води до општествена реакција на претпријатијата, дури и во оние случаи, каде истата не е артикулирана во вид на одговорност или обврска.

⁷⁶ Buchholtz, A.K. & Carroll, A.B. (2009). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 7th Edition. USA: Cengage Learning. 54;

Корпоративната општествена реакција, всушност, претставува фаза на преземање на акција во процесот на одговор на менаџментот на прашања од општествената сфера. Концептот на реакција им овозможува на претпријатијата да оправдаат и применат општествено одговорно однесување, без притоа да заглават во обидите за конкретизација на одговорноста, што може да се случи доста лесно, доколку претпријатијата се обидат точно и прецизно да ги детерминираат нивните вистински одговорности, пред да преземат било каква акција.

Во едно истражување, на општествената реактивност на канадски и фински претпријатија, било заклучено дека општествената реакција на корпорациите се одвива низ предвидлива серија на фази и дека менаџерите настојуваат да одговорат на барањата на стеикхолдерите со најголема моќ. Ова истражување укажува дека општествената реакција е процес и дека моќта на стеикхолдерите, заедно со чувството на одговорност, може понекогаш да го води овој процес.⁷⁷

Можеме да констатираме дека концептот на корпоративна општествена реакција, за разлика од корпоративната општествена одговорност, упатува на динамичност и преземање на конкретни акции од стана на претпријатијата.

3.5. Корпоративни општествени перформанси

Постои можност концептите на корпоративна општествена одговорност и реактивност, да бидат интегрирани во еден модел на **корпоративни општествени перформанси**. Фокусирањето на перформансите индицира дека она што е навистина значајно е одговорот на прашањето: Што претпријатијата се способни да постигнат – резултатите или исходите од нивното прифаќање на општествената одговорност и усвојување на стратегии на реактивност? При развивањето на концептуален модел на корпоративни општествени перформанси, не само што треба да се специфицира природата (економска, правна, етичка, филантропска) на одговорноста, туку, исто така, треба да се идентификува одредена филозофија, модел, начин или стратегија на реакција.

⁷⁷Näsi, J., Näsi, S., Philips, N. & Zyglidopoulos, S. (1997). The Evolution of Corporate Responsivness. *Business and Society* (Vol. 36, No. 3) 296-321;

Последно, треба да се одредат аспектите и прашањата на стеикхолдери или засегнати области, врз кои овие одговорности се манифестираат. Аспектите, а особено, степенот на интерес на претпријатијата за различните аспекти и прашања, секогаш се менуваат. Како што одминува времето, така се менува и приоритетот на општествените аспекти и прашања, на кои претпријатијата мора да одговорат.

Исто така, одредени прашања се од различна важност за различни претпријатија, во зависност од индустријата, на која тие припаѓаат. На пример, банките или осигурителните претпријатија не се засегнати за прашањата околу заштита на околината во онаа мера, во која се производителите.

3.5.1. Модел на корпоративни општествени перформанси

За појасно согледување и подобро разбирање на суштината на концептот на корпоративните општествени перформанси, ќе го искористиме моделот на Керол (Carroll), илустриран преку Сликата 3-2 (стр. 87). Имено, моделот на Керол (Carroll) е составен од три димензии, кои заедно придонесуваат за создавање на корпоративни општествени перформанси. Овие димензии се следните:

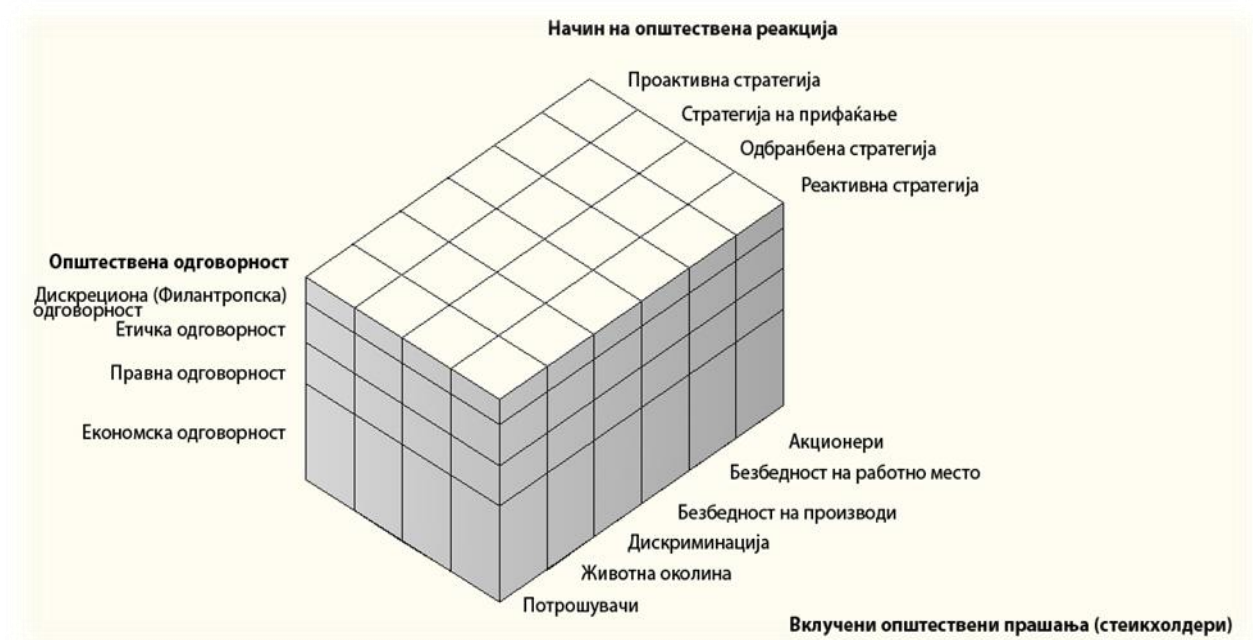
1. Категории на општествена одговорност - економска, правна, етичка и дискрециона (филантропска);
2. Начин (или стратегија) на општествена реакција – на пр. реактивна, одбранбена, прифаќање или проактивна;
3. Вклучени општествени прашања (или стеикхолдери) – потрошувачи, заедница, вработени итн.⁷⁸

Првата димензија на корпоративните општествени перформанси се однесува на дефиницијата на корпоративна општествена одговорност со четири компоненти, односно категории. Второ, претставени се начините или стратегиите, кои претпријатијата можат да ги применат за да демонстрираат општествена реакција. Притоа, сликата јасно сугерира дека реакцијата

⁷⁸ Carroll, Archie B.: "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", Academy of Management Review, Vol.4, No. 4, 1979, стр. 497-505;

претставува само еден дополнителен аспект, кој мора да се реализира, за да се постигнат корпоративни општествени перформанси. Претпријатијата имаат четири стратегии на општествена реакција на располагање и тоа: реактивна, одбранбена, стратегија на прифаќање и проактивна. Третата димензија на моделот се однесува на доменот на општествени аспекти или прашања од интерес на стеикхолдерите (на пример, потрошувачи, животна околина, безбедност на производи, дискриминација), на кои менаџментот треба да одговори.

Слика 3-2: Моделот на Carroll на корпоративни општествени перформанси
Picture 3-2: Carroll's Corporate Social Performance Model



Извор: Според Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*(Vol.4, No. 4) 503;

Моделот на корпоративни општествени перформанси може да биде корисен, како за академските потреби (професорите и студентите), така и за менаџерите. За академските едукативни потреби, моделот, примарно, претставува концептуална помош, при разбирањето на разликите помеѓу концептите на корпоративна општествена одговорност, кои се среќаваат во литературата: корпоративна општествена одговорност, реакција и општествени/стеикхолдер прашања. Она што претходно се сметало за различни пристапи на дефинирање на корпоративната општествена

одговорност, овде се третира како три различни аспекта на корпоративните општествени перформанси. Според тоа, најголемата корисност на моделот е извршената систематизација на значајните концепти, кои мора да се разберат за да се разјасни концептот на корпоративни општествени перформанси. Моделот претставува скромна, но неопходна алатка за подобро разбирање на најзначајните аспекти на корпоративните општествени перформанси.

Концептуалниот модел може да им помогне на менаџерите да разберат дека општествената одговорност не е нешто одделно и спротивно од економските перформанси. Моделот ги интегрира економските прашања во мрежата на општествени перформанси. Дополнително, ги позиционира етичките и филантропски очекувања во рационална економска и правна рамка. Моделот помага менаџерите да размислуваат систематски во поглед на најзначајните прашања, кои се однесуваат на стеикхолдерите. Иако не дава напатствија за тоа колку далеку треба да оди претпријатието во однос на општествено одговорните активности, сепак, нуди рамка која може да води до подобро менаџирање на општествените перформанси на претпријатието. Покрај тоа, моделот може да се користи и како алатка за планирање.

Со текот на годините, биле направени неколку проширувања, реформулации и реорганизации на моделот на корпоративни општествени перформанси. Табелата 3-2 (стр. 88) сумира дел од нив.

Табела 3-2: Корпоративни општествени перформанси: проширувања, реформулации и реориентации

Table 3-2: Corporate Social Performance: Extensions, Reformulations and Reorientations

Проширувања / Extensions (Вартик, Кохран)

Вартик (Wartick) и Кохран (Cochran) предложиле неколку измени/проширувања на моделот на корпоративни општествени перформанси. Според нив, димензијата “општествени аспекти” созрела во нова менаџерска област позната како “менаџмент на општествени аспекти”. Тие го прошириле моделот со тоа што предложиле трите димензии да се сметаат за принципи (корпоративната општествена одговорност), процеси (корпоративната општествена реакција) и политики (менаџмент на општествени аспекти).

Реформулирања / Reformulations (Вуд)

Вуд (Wood) ги елаборира и реформулира основниот и проширениот модел. Според неа, корпоративните општествени перформанси се: “конфигурација на принципите на општествена одговорност, процесите на општествена реакција и политиките, програмите и другите видливи исходи на претпријатијата, а се однесуваат на односите на претпријатијата со општеството.” Дополнително ја разработува оваа дефиниција и предлага дека секоја од трите компоненти – принципи, процеси и исходи - е составена од специфични елементи.

Реориентација / Reorientations (Свансон)

Свансон (Swanson) ја елаборира динамичната природа на принципите, процесите и исходите реформулирани од страна на Вуд (Wood). Потпирајќи се на истражувања на корпоративната култура, нејзиниот реориентиран модел ги поврзува корпоративните општествени перформанси со личните вредности и етички норми на извршните менаџери и другите вработени. Таа предложила дека чувството за моралност на извршните менаџери силно влијае врз политиките и програмите на оценување на околината, менаџмент на стеикхолдери и други менаџмент задачи спроведени од вработените. Овие внатрешни процеси се начини, на кои претпријатијата можат да влијаат врз општеството преку економизирање (ефикасно трансформирање на инпути во аутпути) и екологизирање (создавање на колаборации во интерес на заедницата).

Извор: Wartick, S.L. & Cochran, P.L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review* (Vol.10) 765-766; Wood, D.J. (1991, October). Corporate Social Performance Revised. *Academy of Management Review*. 691-718; Swanson D.L. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review* (Vol.20, No.1) 43-64; Swanson D.L. (1999). Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* (Vol.24, No.3). 506-521;

3.6. Корпоративно граѓанство

Корпоративното граѓанство претставува колективен концепт, кој ги опфаќа концептите на корпоративна општествена одговорност, реакција и перформанси, опишани претходно. Доколку внимателно го проучиме овој концепт и литературата поврзана со него, ќе забележиме дека иако претставува корисен и привлечен поим, сепак не се разликува значително од терминологијата, која беше опишана претходно. Во секој случај, станува збор за популарен термин кој, често пати, се користи како синоним за корпоративната општествена одговорност и поради тоа ќе биде образложен во понатамошниот текст.

Доколку на претпријатијата гледаме како на “граѓани” на државите, во кои се лоцирани и делуваат, корпоративното граѓанство, едноставно, означува дека претпријатијата, како такви имаат одредени одговорности, кои мора да ги исполнат за да бидат перцепирани како добри корпоративни граѓани. Според некои автори, корпоративното граѓанство не е нов концепт, туку е концепт чие време штотуку дошло.⁷⁹ Во денешната глобална бизнис средина, мултинационалните корпорации се „граѓани” на светот.

Корпоративното граѓанство го опфаќа сето она што го подразбираат концептите на општествена одговорност, реакција и перформанси.

⁷⁹ Altman, B.W. & Cohen, D. V. (2000, spring). Corporate Citizenship. *Business and Society Review*. 105:1;

Корпоративното граѓанство, во поширока смисла, претставува „служење на потребите на мноштво стеикхолдери на добар начин”.⁸⁰

Според друго гледиште, корпоративното граѓанство е составено од три аспекти и вклучува: (1) рефлексивна на заеднички морални и етички принципи, (2) начин за интегрирање на поединците во заедницата во кои тие работат и (3) форма на долгорочен сопствен интерес, која ги балансира барањата на сите стеикхолдери и ја зголемува долгорочната вредност на претпријатието.⁸¹

Често пати, во расправите и дискусиите околу корпоративното граѓанство, се поставува прашањето: „Што е тоа што ги поттикнува претпријатијата да применат корпоративно граѓанство во своето делување?”. Едно истражување, спроведено да одговори токму на ова прашање, заклучува дека постојат внатрешни мотиватори и надворешни притисоци, кои ги водат и мотивираат претпријатијата кон корпоративно граѓанство.⁸²

Внатрешните мотиватори вклучуваат:

- Традиција и вредности;
- Репутација и имиџ;
- Деловна стратегија;
- Репутација/задржување на вработени;

Надворешните притисоци вклучуваат:

- Потрошувачи;
- Очекувања од заедницата;
- Закони и политички притисоци.

Очигледно е дека корпоративното граѓанство е корисно за различните групи на стеикхолдери. Но, за претпријатијата е значајно прашањето дали и каква корист имаат самите претпријатија од корпоративното граѓанство?

Користа за претпријатијата од корпоративното граѓанство е следна.⁸³

⁸⁰Graves, S.P., Waddock, S. & Marjorie, K. (2001.March-April). How Do You Measure Corporate Citizenship.*Business Ethics*.17;

⁸¹Fombrun, C.J., Three Pillars of Corporate Citizenship во Tichy, N.; McGill, A., & Clair, L.St. (1997).*Corporate Global Citizenship*. San Francisco: The New Lexington Press. 27-61;

⁸²Center for Corporate Citizenship at Boston College, (2005). The State of Corporate Citizenship in the U.S.: Business Perspective. U.S. Chamber of Commerce Center for Corporate Citizenship & Hitachi Foundation;

⁸³Carroll, A.B., Davenport, K. & Grisaffe, D. (VT:2000). *Appraising the Business Value of Corporate Citizenship: What Does the Literature Say?*. Proceedings of the International Association for Business and Society, Essex Junction;

- *Подобрени односи со вработените* (на пр., подобрување на репутацијата, задржувањето, моралот, лојалноста, мотивацијата и продуктивноста на вработените);
- *Подобрени односи со потрошувачите* (на пр., зголемување на задоволството и лојалноста на потрошувачите);
- *Подобрени резултати* (на пр., позитивно влијание врз приходите, ја зголемува конкурентската предност, стимулира интеграција на функциите);
- *Подобрување на маркетинг функцијата* (на пр., помага во креирање на позитивна слика за претпријатието, помага во управување со репутацијата, ја поддржува политиката на повисоки престижни цени).

3.7. Односот помеѓу општествените и финансиските перформанси

Секако, едно од најзначајните прашања во однос на концептите на корпоративна општествена одговорност, перформанси и корпоративно граѓанство, е дали постои видлива поврзаност помеѓу општествената одговорност и перформанси на претпријатијата, со нивните финансиски перформанси. Обидите да се измери оваа поврзаност, најчесто се карактеризирани со проблеми во мерењето. Имено, соодветните и прифатливи критериуми за мерење на финансиските перформанси и општествената одговорност се дискутабилни, а ова е особено точно за мерењето на општествената одговорност на претпријатијата.

Низ годините, различни истражувања, посветени на односот помеѓу општествената одговорност и перформанси и финансиските перформанси, изнеле различни резултати и заклучоци. Поради тоа, најмалку три различни гледишта, хипотези или перспективи можат да се издвојат од вкупната дискусија и истражување на односот помеѓу финансиските и општествените перформанси.⁸⁴

⁸⁴Starik, M., Carroll, A.B., In Search of Beneficence: Reflections on the Connections between Firm Social and Financial Performance во Paul, K. (1991). *Contemporary Issues in Business and Society in the USA and Abroad*. Lewiston, NY: The Edwin Mellen Press. 79-108; Herremans, I.M., Akathaporn, P. & McInnes, M. (1993). An Investigation of Corporate Social Responsibility, Reputation, and Economic Performance. *Accounting*,

Прво гледиште

Најпопуларно е гледиштето според кое општествено одговорните претпријатија се и финансиски попрофитабилни. Секако, оние кои го поддржуваат концептот на општествени перформанси, веруваат дека општествените перформанси ги зголемуваат финансиските перформанси и во крајна инстанца влијаат врз репутацијата на корпорациите. Доколку се докаже дека општествено одговорните претпријатија, воглавно се и финансиски поуспешни и имаат подобра репутација, ова во голема мера ќе му оди во прилог на концептот на корпоративни општествени перформанси.

Многу истражувања се поврзани со оваа перспектива. Дел од нив потврдило во однос на нивната методологија, а дел не се доволно убедливи. Наспроти ова, за некои истражувања се смета дека успешно ја воспоставиле оваа корелација. Триесетгодишно истражување и детална мета-анализа на овој однос, заклучува дека постои позитивна корелација помеѓу општествените и финансиските перформанси на претпријатијата. Оваа анализа претставува едно од водечките истражувања, кое на позитивен начин ги поврзува корпоративните општествени перформанси со финансиските.⁸⁵

Второ гледиште

Според ова гледиште, финансиските перформанси ги зголемуваат општествените перформанси на претпријатијата. Имено, кога на пазарот постојат поволни економски услови и претпријатијата се финансиски успешни, тие постигнуваат и повисоки нивоа на општествени перформанси. Во прилог на оваа перспектива е истражувањето спроведено од страна на Престон и Обанон (Preston & O'Bannon, 1997). Ова истражување заклучува дека финансиските перформанси или им претходат, или се постигнуваат истовремено со општествените перформанси. Нивниот заклучок го поддржува гледиштето дека

Organizations and Society (Vol.18, No.7/8) 587-604; Waddock, S. & Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal* (Vol. 18, No.4, 1997) 303-319;

⁸⁵Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies* (Vol.24, No.3) 369-396; Исто така и: Orlitzky, M. (2005, Fall). Payoffs to Social and Environmental Performance. *Journal of Investing*. 48-51;

корелацијата општествени – финансиски перформанси најдобро може да се објасни со позитивна синергија или со „расположливи средства“.⁸⁶

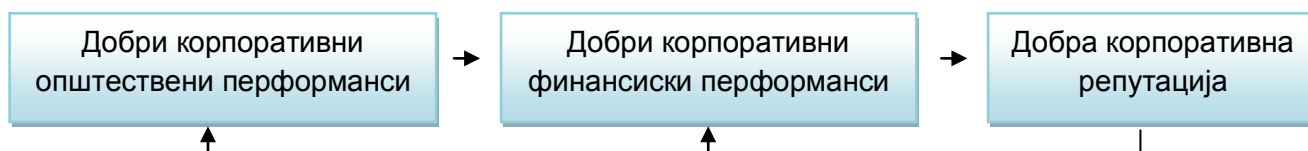
Трето гледиште

Оваа позиција стои зад идејата дека постои интерактивен однос помеѓу општествените перформанси, финансиските перформанси и корпоративната репутација. Според ова симбиотично гледиште, овие три фактора влијаат еден на друг, и поради нивната меѓусебна поврзаност, не е лесно да се одреди кој фактор го предводи процесот.

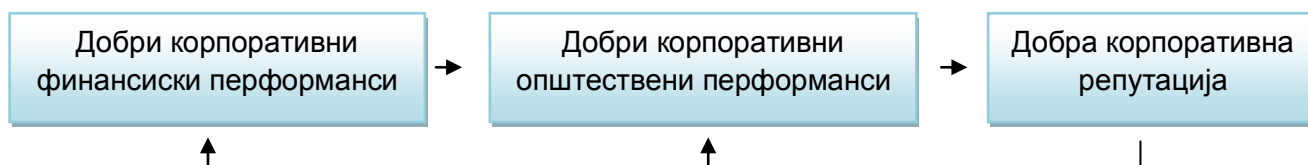
Секоја од трите перспективи или гледишта ја застапува значајната улога на корпоративната општествена одговорност. Следната слика ги претставува основните идеи на секоја од трите перспективи.

Слика 3-3: Односи помеѓу корпоративни општествени перформанси, корпоративни финансиски перформанси и корпоративна репутација
Picture 3-3: Relationships among Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Corporate Reputation

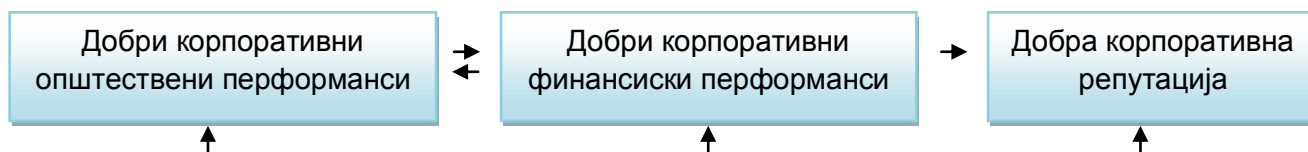
Прво гледиште:



Второ гледиште:



Трето гледиште:



⁸⁶Preston, L.E., O'Bannon, D.P.(1997, December). The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis. *Business and Society* (Vol. 36, No. 4) 419-429;

Конечно, би требало да се спомене „ситуационото“ гледиште, според кое, корпоративните општествени перформанси претставуваат функција на „совпаѓањето“ помеѓу специфични стратегии и структури и природата на општествените прашања. Општествените прашања се детерминирани од јазот помеѓу очекувањата на претпријатијата и очекувањата на нивните стеикхолдери, во врска со она што е и она што треба да биде. Високи корпоративни општествени перформанси се постигнуваат со затворање на овие јазови, преку користење на соодветна стратегија и структура.⁸⁷

⁸⁷Husted, B. (2000, March). A Contingency Theory of Corporate Social Performance. *Business and Society* (Vol. 39, No.1) 24-48;

4. Емпириско истражување

Претходните три глави даваат солидна теоретска основа за осознавање на суштината, фундаменталните идеи и прашањата поврзани со концептите на бизнис етика и корпоративна општествена одговорност. Меѓутоа, од практична важност е да се осознаат импликациите од почитувањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност на претпријатијата врз нивниот долгорочен опстанок и развој. Поточно, почитувањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност имаат повеќекратно позитивно и долгорочно влијание врз повеќе аспекти од делувањето на денешните претпријатија, па затоа е корисно да се истражи ова влијание во поглед на начинот на кој се манифестира.

Во изминатите дваесеттина години Македонија беше и сè уште е во турбулентно време на политички и економски пресврти, во кое често пати профитот беше единствено мерило за успех на претпријатијата и нивните вработени и менаџери. Исто така, Македонија е земја во која стапките на сиромаштија и невработеност изнесуваат над 30%, што претставува сериозен проблем на македонската економија и општество. Во вакви услови, многу лесно етичкото однесување и општествено одговорните активности се редуцирани па дури и игнорирани. Меѓутоа, оваа состојба е непожелна и крајно штетна не само за денешните, туку и за идните генерации. Урнатиот систем на вредности мора повторно да се обнови и да се употребува во интерес на општествено-економскиот прогрес на земјата. Поради ова, од исклучително големо значење е сè повеќе претпријатија да ги осознаат користите од интегрирањето на етичките норми во деловните одлуки и однесување, како и практикувањето на активности за штитење и унапредување на општеството.

4.1. Методологија на истражување

Заради поголема прегледност на истражувањето, ќе користиме соодветна методологија со образложение и аргументирање на оправданоста, предметот и целта на истражувањето, поставување на хипотетичката рамка (со

една генерална и четири посебни хипотези) и објаснување на квалитативните и квантитативните техники и методи за собирање и обработка на податоците.

4.1.1. Оправданост, предмет и цел на истражувањето

4.1.1.1. Оправданост на истражувањето

Оправданоста на истражувањето произлегува од самото значењето што го имаат преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата и бизнисот за нивен долгорочен опстанок и развој. Исто така, бидејќи претпријатијата играат улога на активни фактори во економскиот живот, од исклучително значење за целокупниот општествено-економски живот во секоја земја е постоење на претпријатија со изградена етичка култура во работењето. За да биде етичка, културата треба да ги негува добрите меѓучовечки односи, да развива дисциплина во работењето, да поттикнува лојалност и приврзаност кон претпријатието од страна на најзначаните групи на стеикхолдери. Воопшто, културата треба да ги почитува и применува етичките норми и однесување и да покажува интерес кон општествените проблеми и прашања.

Одовде, сосема се оправдани истражувачките напори насочени кон воочување на присуството на позитивни реперкусии, поврзани со практикувањето на етичко и општествено-одговорно однесување од страна на претпријатијата. Притоа, постоењето на позитивно влијание ќе се разгледува во три насоки: вработени, потрошувачи и инвеститори-акционери. Исто така, поради својата посебна улога и функција во претпријатијата, ќе се испитува придонесот на менаџерите-лидери со изграден систем на вредности во создавањето на етичка атмосфера и практикувањето на општествено одговорни активности.

4.1.1.2. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување претставуваат етичките норми присутни во претпријатијата и бизнисот, нивната респектабилност кон општествено

одговорното однесување, како и влијанието, кое го имаат врз долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата и бизнисот. Синтетизирањето на добиените податоци ќе овозможи една солидна основа за давање на свој придонес во поглед на креирање на модел на култура во претпријатијата, чии суштински карактеристики се етичките норми и која покажува интерес кон општествените проблеми и прашања.

Научно-теоретското истражување беше сумирано во рамките на три одделни дела, во кои теоретски беа елаборирани концептот бизнис етика и позначајните прашања поврзани со него, понатаму беше разгледана етиката во претпријатијата, во поглед на најзначајните групи на стеикхолдери и важноста на етичкото лидерство и последно, беше обработен концептот на корпоративна општествена одговорност и поврзаните концепти.

Покрај научно-теоретските проучувања, предметот на истражувањето го опфаќа и научно-емпириското проучување на влијанието од преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата врз нивниот долгорочен опстанок и развој, како и значењето што го има етичкото лидерство. Постоенето на влијание врз долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата ќе се утврдува на индиректен начин преку непосредното влијание, кое етичкото и општествено одговорно однесување го има врз вработените, потрошувачите и инвеститорите. Истражувањето ќе се врши индиректно преку одделно подготвен анкетен прашалник за вработени, потрошувачи и инвеститори. Намерата на ова истражување е, од една страна, да се осознае влијанието на преферирањето на етичките норми и општествено одговорното однесување врз вработените, потрошувачите и инвеститорите, а од друга, да се воочи значењето на етичкото лидерство во создавањето на етично и општествено одговорно претпријатие.

Неколку насоки на дејствување и проучување можат да се издвојат во поглед на предметот на истражување: идентификување на состојбата во поглед на бизнис етиката и општествената одговорност во македонските претпријатија, осознавање на влијанието од почитувањето на етичките норми и општествено одговорното однесување врз најзначајните групи на стеикхолдери, откривање на начинот на кој етичкото лидерство влијае врз етичката атмосфера и преземањето на општествено одговорни иницијативи од страна на претпријатијата.

Соодветни заклучни согледувања би биле изложени врз основа на добиените податоци од научно-теоретското и научно-емпириското истражување и нивното синтетизирање.

4.1.1.3. Цел на истражувањето

Основната цел на ова истражување е да се согледа значењето на преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата и бизнисот, за нивен долгорочен опстанок и развој. Исто така, во контекст на оваа цел треба да се воочи улогата на етичкото лидерство во создавањето на етичко и општествено одговорно претпријатие. Последно, пристапуваме кон истакнување и реализирање на можноста за создавање на култура во работењето и бизнисот, чии клучни карактеристики се токму овие норми.

Во насока на остварување на основната цел, кон истата се пристапува како кон комплексна целина составена од неколку поединечни цели: научно-теоретски, практично-искуствени и општествено-корисни. Во рамките на секоја од овие цели, неминовно се наметнуваат неколку поединечни и конкретни задачи.

Научно-теоретските цели се реализираат преку проучување на пишаната менаџмент литература од областа на бизнис етиката и корпоративната општествена одговорност, при што се третираат најзначаните прашања и аспекти поврзани со нив. Во рамките на овие цели, поединечно се разработуваат три конкретни задачи:

1. Осознавање на суштината и основата на концептот бизнис етика. За остварување на оваа задача се разработува природата на концептот бизнис етика, се утврдуваат причините за негово проучување, се идентификуваат користите поврзани со неговото практикување во работењето и се образложува значењето на етичкото однесување од страна на претпријатијата во пошироки рамки;

2. Поконкретно разгледување на бизис етиката во рамките на претпријатијата, особено преку идентификување на различните групи на стейкхолдери и етичките прашања поврзани со нив, како и согледување на

критичната улога на лидерите со силни етички вредности во напорите за создавање на етичко претпријатие;

3. Разработување на концептот на корпоративна општествена одговорност. Во рамките на оваа задача се дефинира концептот на корпоративна општествена одговорност, се дава историска перспектива на истиот, се образложува концептуалниот модел на корпоративна општествена одговорност и се изнесуваат аргументите за и против воведување на овој концепт во деловното работење. Понатаму, се обработуваат поврзаните концепти на корпоративна реакција, перформанси и граѓанство, за на крај да се даде осврт на односот помеѓу финансиските и општествените перформанси на претпријатијата;

Во однос на практично-искуствените цели, се пристапува кон спроведување на емпириско истражување, за да се проучат и осознаат состојбите во поглед на прашањата, кои се од интерес на ова истражување, а се присутни во претпријатијата.

Неколку конкретни задачи се поставени:

1. Согледување на влијанието од преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата во однос на вработените, согласно нивната мотивираност, доверба, задоволство од работата, приврзаност и сл.;

2. Согледување на влијанието од преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата во однос на потрошувачите, согласно нивното задоволство, лојалност, доверба и сл.;

3. Согледување на влијанието од преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата во однос на инвеститорите, согласно нивното задоволство од инвестицијата, мотивираноста за инвестирање и сл.;

4. Согледување на улогата на етичкото лидерство во создавањето на етичка атмосфера, градењето на репутација, мотивирањето на вработените и преземањето на општествено одговорни иницијативи од страна на претпријатијата;

5. Синтетизирање и верифицирање на резултатите добиени од емпириското истражување, преку согледување на каузална врска помеѓу

испитуваните варијабли.

Општествените цели придонесуваат за остварување на општествена (научна и практична) корисност од истражувањето. Една конкретна систематизирана придобивка се реализира:

1. Формулирање на модел за создавање на култура во претпријатијата, чии суштински карактеристики се етичките норми и која демонстрира респектабилност кон општествената одговорност;

Задачите, поставени на овој начин, овозможуваат да се утврди позитивното влијание на етичкото и општествено одговорно работење врз долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата, кое се манифестира преку влијание врз вработените, потрошувачите и инвеститорите. Најголем придонес за постоење на етички и општествено одговорни претпријатија имаат менаџерите-лидери, кои со изграденоста на својот систем на вистински, трајни, етички вредности и како модели на однесување, директно придонесуваат за поставување, одржување и зацврстување на етичката основа во претпријатијата.

4.1.2. Хипотетичка рамка

Основната (генерална) хипотеза се заснова на тврдењето дека: преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност на претпријатијата влијаат позитивно врз нивниот долгорочен опстанок и развој.

Заради реализирање на оваа хипотеза треба да се земат во предвид следните посебни хипотези:

Посебна хипотеза 1:

Доколку преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата влијаат позитивно врз нивниот долгорочен опстанок и развој, тогаш треба да се согледа влијанието на преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност врз вработените во односните претпријатија.

Поконкретно, првата посебна хипотеза е формулирана на следниот начин: преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност, од страна на претпријатијата, ја зголемува приврзаноста, мотивираноста и довербата на нивните вработени, како и нивното задоволство од работата.

Посебна хипотеза 2:

Доколку преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата влијаат позитивно врз нивниот долгорочен опстанок и развој, тогаш треба да се согледа влијанието на преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност врз потрошувачите, односно клиентите.

Поконкретно, втората посебна хипотеза е формулирана на следниот начин: преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата, влијае позитивно врз задоволството, довербата и лојалноста на потрошувачите, односно клиентите.

Посебна хипотеза 3:

Доколку преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата влијаат позитивно врз нивниот долгорочен опстанок и развој, тогаш треба да се согледа влијанието на преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност врз инвеститорите.

Поконкретно, третата посебна хипотеза е формулирана на следниот начин: преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата влијае позитивно врз задоволството, довербата и мотивираноста на инвеститорите.

Посебна хипотеза 4:

Доколку преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност од страна на претпријатијата влијаат позитивно врз нивниот долгорочен опстанок и развој, тогаш треба да се согледа улогата на менаџерите-лидери во создавањето на општествено одговорно претпријатие со силна етичка култура.

Поконкретно, четвртата посебна хипотеза е формулирана на следниот начин: менаџерите-лидери со изграден систем на вредности имаат позитивно влијание врз создавање на етичка атмосфера, репутација, мотивираност како и практикување на општествено одговорни активности од страна на претпријатијата.

Индикатори за преферирање на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност:

- Примена на исти принципи на наградување на вработените;
- Добри меѓучовечки односи;
- Етични, фер и праведни односи;
- Производство на квалитетни, навремени производи;
- Фокусирање кон максимизирање на задоволството на потрошувачите;
- Транспарентност во интерно и екстерно информирање;
- Висок асортиман на квалитетни услуги;
- Добри општествени перформанси;
- Добра корпоративна репутација и јавен имиџ;

Индикатори за долгорочен опстанок и развој:

- Приврзаност на вработените кон претпријатието;
- Мотивираност на вработените во извршување на работните задачи;
- Доверба на вработените во нивните колеги;
- Изразено задоволство од работата;
- Изразено задоволство на потрошувачите од добрата и услугите на претпријатието;
- Доверба на потрошувачите во претпријатието;
- Чувства на лојалност кон претпријатието од страна на потрошувачите;
- Задоволство на инвеститорите од направената инвестиција;
- Изразена мотивација за инвестирање кај инвеститорите;
- Доверба на инвеститорите во претпријатието.

4.1.3. Методи на истражување

За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето, ќе бидат комбинирани неколку квантитативни и квалитативни методолошки техники и методи за собирање и обработка на податоците, како што се следните:

1. анализа;
2. анкетање;
3. статистика.

Претходно проучуваната научно-теоретска содржина и согледувањето на состојбите во испитуваните претпријатија, даваат основа за анализа на состојбата во поглед на етичките норми кои владеат во претпријатијата и нивното влијание врз вработените, потрошувачите и инвеститорите. Исто така, ќе се изврши анализа на улогата на менаџерите-лидери во создавањето на етичко и општествено одговорно претпријатие.

Анкетирање ќе биде спроведено заради истражување на етичките норми кои се преферираат во претпријатијата, нивното влијание врз вработените, потрошувачите, клиентите и инвеститорите, како и улогата на етичкото лидерство. Притоа испитувањето ќе се извршува од аспект на вработените, од аспект на потрошувачите, од аспект на клиентите и од аспект на инвеститорите. Анкетните прашалници ќе бидат подготвени со соодветни јасно формулирани и еднозначни прашања, со можност за одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори, што значи станува збор за анкетни прашалници од затворен тип. Заради добивање на што е можно пореални одговори, пред да биде спроведено анкетањето, ќе биде објаснета намерата заради која ова истражување се спроведува и истото ќе биде спроведено на анонимен начин.

Анкетирањето ќе се одвива на почетокот од 2011 година во претпријатија и филијали на банки на територијата на општина Штип и истото ќе биде спроведено во неколку последователни фази:

1. прибирање на податоци;
2. анализа и групирање на податоците;
3. компјутерска обработка на податоците;
4. табелирање.

Статистичката обработка на податоците ќе биде извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки „Microsoft Excel“, ќе се изврши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка ќе ги примениме χ^2 -тестот и методот на едноставна криволиниска корелација.

4.2. Резултати и коментари од спроведеното истражување

Четири различни вида на анкетни прашалници беа спроведени во повеќе штипски претпријатија и банки за да се утврди како влијанието на преферираните етички норми и општествено одговорните практики во претпријатијата се манифестира врз вработените, потрошувачите, клиентите, инвеститорите и лидерството. Добиените податоци даваат солидна основа за проучување на односот помеѓу различни етички норми и општествено одговорни практики и мотивираноста, задоволството, приврзаноста и довербата на вработените, задоволството и лојалноста на потрошувачите, задоволството и довербата на клиентите и задоволството, довербата и желбата за инвестирање на инвеститорите. Посебно ќе се обработува влијанието на менаџерите врз мотивираноста на вработените, етичката атмосфера, репутацијата и општествената одговорност на претпријатијата. Заради утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување, ќе ги искористиме χ^2 -тестот и едноставната криволиниска корелација.⁸⁸

4.2.1. χ^2 -тест

χ^2 -тестот, уште познат и како Пирсонов (Pearson) тест, е еден од најпознатите непараметарски тестови на база на контингенција⁸⁹. Овој тест е еден од најпрактичните и речиси најприменувани тестови, а се користи во случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во

⁸⁸ Мицески, Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип, стр. 154-191;

⁸⁹ контингенција (лат. contingentia), случајност, неизвесност, можност нештото да биде и поинаку отколку што е;

фреквенции или ако можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции, ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

f_i = се испитувани фреквенции добиени со емпириско истражување или експериментирање;

f_0 = се очекувани (теоретски) фреквенции т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза;

Испитуваните фреквенции се добиваат со спроведување на емпириско истражување. Очекуваните фреквенции ги добиваме така што сумата на редот ја помножиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума на фреквенции.

Толкувањето на добиената вредност за χ^2 се заснова на теоретската χ^2 распределба, создадена од страна на К. Пирсон (K.Pearson), кој ги пресметувал и конструирал таблиците на гранични вредности на χ^2 – тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од $p=0,05$ и $p=0,01$. За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови;

Во ова емпириско истражување, фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува **5,991**.

Доколку пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај изнесува 5,991, тогаш констатираме поврзаност помеѓу истражуваните појави. Во спротивен случај, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната, тогаш испитуваните појави се независни.

Како што можеме да забележиме, со χ^2 – тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде:

χ^2 = пресметана вредност за χ^2 ;

N = вкупен број на фреквенции;

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што, колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак. Доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста не е јака.

Понатаму ќе бидат презентирани резултатите добиени од истражувањето, направените пресметки за χ^2 – тестот и толкување на добиените пресметки.

А) Вработени

Заради испитување на начинот на кој преферираните етички норми во претпријатијата се одразуваат врз нивните вработени беа спроведени 75 анкетни прашалници, секој од нив составен од по четири пара прашања со три еднакви понудени одговори. Вкупно беа дистрибуирани 75 анкетни прашалници, меѓутоа целосно одговорени и валидни за понатамошна обработка беа 72.

Ќе се осврнеме поодделно за секој сет прашања. Како што беше напоменато, понудените алтернативи за секое прашање се еднакви: да, не и не знам.

Првиот пар на прашања беше формулиран на следниот начин:

1. Дали во претпријатието во кое работите се применуваат етичките норми и општествено одговорното однесување?

1 - а. Дали чувствувате приврзаност кон претпријатието во кое работите? Добиените резултати на одговори за овие две прашања се прикажани во следната табела.

Табела 4.1. Преферирани етички норми во претпријатијата и приврзаноста на вработените

Table 4.1. Preferred ethical norms in companies and the loyalty of employees

	Дали во претпријатието во кое работите се применуваат етичките норми и општествено одговорното однесување?	Дали чувствувате приврзаност кон претпријатието во кое работите?	Вкупно
Да	36	64	100
Не	15	7	22
Не знам	21	1	22
Вкупно:	72	72	144

Врз основа на добиените резултати, ги извршивме следните пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
36	50.00	-14.00	196.00	3.920
64	50.00	14.00	196.00	3.920
15	11.00	4.00	16.00	1.455
7	11.00	-4.00	16.00	1.455
21	11.00	10.00	100.00	9.091
1	11.00	-10.00	100.00	9.091
				$\chi^2 = 28.932$

$$C = 0,409$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 28,932, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05, што значи дека испитуваните варијабли меѓусебно се зависни, односно разликите се доста значајни. Поточно, може да се согледа поврзаност помеѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување во претпријатијата и приврзаноста, која вработените ја чувствуваат кон нив.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,409 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување во претпријатијата и приврзаноста која вработените ја чувствуваат кон нив, односно во случајот таа е слаба. Всушност, тоа произлегува од недоволната примена на етичките норми и општествено одговорно однесување, што можеме да го согледаме од табеларниот приказ. Имено, 15 од вкупниот број на испитаници одговориле негативно во однос на применувањето на етички норми и општествено одговорно однесување во претпријатијата во кои работат. Но, овде не смееме да го занемариме бројот на испитаници кои ја одбрале третата алтернатива (не знам), за кои сметаме дека тежнеат кон негативен одговор, но поради некои причини (чувства на страв, несигурност, непријатност и сл.) ја одбрале токму оваа неутрална алтернатива. Меѓутоа, воочуваме дека и покрај тоа, вработените чувствуваат приврзаност кон претпријатијата во кои работат. Секако, постојат и други фактори, освен преферираните етички норми и општествено одговорното однесување, кои придонесуваат за поголема приврзаност кон претпријатијата (добра плата, сигурност во работата, непостоење на друга алтернатива, состојбата со пазарот на трудот во државата, т.е. големата невработеност и сл.).

Понатаму пристапуваме кон разгледување на вториот пар на прашања,

кој го формулиравме на следниот начин:

2. Дали во претпријатието во кое работите се применуваат исти принципи на наградување кон сите вработени?

2 – а. Дали наградите што ги добивате (плата, бенефиции и сл.) придонесуваат позитивно за Вашата мотивираност?

Резултатите од овој сет на прашања се прикажани во Табела 4.2.

Табела 4.2. Преферирани принципи на наградување и мотивираност на вработените

Table 4.2. Preferred rewarding principles and the motivation of employees

	Дали во претпријатието во кое работите се применуваат исти принципи на наградување кон сите вработени?	Дали наградите што ги добивате (плата, бенефиции и сл.) придонесуваат позитивно за Вашата мотивираност?	Вкупно
Да	33	45	78
Не	26	18	44
Не знам	13	9	22
Вкупно:	72	72	144

Добиените резултати ги искористивме за да ги пресметаме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
33	39,00	-6,00	36,00	0,923
45	39,00	6,00	36,00	0,923
26	22,00	4,00	16,00	0,727
18	22,00	-4,00	16,00	0,727
13	11,00	2,00	4,00	0,364
9	11,00	-2,00	4,00	0,364
				$\chi^2 = 4,028$

$$C = 0,165$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 4,028, што е помало од 5,991, што претставува гранична вредност од таблицата за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Поради ова, заклучуваме дека варијаблите кои се предмет на испитување, се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите содејствуваат и со едното и со другото прашање од парот прашања. Поточно, како што можеме да забележиме од

табеларниот приказ, постои пропорционален однос во одговорите. Коефициентот на контингенција има вредност 0,165 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу преферираните принципи на наградување во претпријатијата и мотивираноста на вработените, како резултат од наградите кои ги добиваат, односно во случајот таа е слаба. Всушност, тоа се должи на тоа што во голем дел од претпријатијата не се применуваат исти принципи на наградување кон сите вработени. Имено, 26 испитаници одговориле негативно, а 13 одговориле неутрално. Овде, повторно сметаме дека испитаниците со неутрален одговор тежнеат повеќе кон негативен одговор, отколку кон позитивен, но поради претходно наведените причини ја одбрале оваа неутрална позиција. Како и да е, иако поголем дел од вработените се чувствуваат мотивирани од наградите кои ги добиваат, сепак добар дел од нив не се согласуваат со ова, што значи не можеме да констатираме задоволителна состојба во поглед на мотивираноста на вработените во испитуваните претпријатија. Одовде произлегува можност за преземање на конкретни чекори за подобрување на состојбите.

Третиот пар на прашања за испитување на влијанието на преферираните етички норми врз вработените беше формулиран на следниот начин:

3. Дали во претпријатието во кое работите владеат добри меѓучовечки односи?

3 – а. Дали имате доверба во Вашите колеги?

Одговорите од овој пар на прашања се сумирани и прикажани во Табела 4.3.

Табела 4.3. Добри меѓучовечки односи и доверба на вработените во колегите

Table 4.3. Good interpersonal relationships and trust in coworkers

	Дали во претпријатието во кое работите владеат добри меѓучовечки односи?	Дали имате доверба во Вашите колеги?	Вкупно
Да	38	40	78
Не	15	11	26
Не знам	19	21	40
Вкупно:	72	72	144

Како резултат на овие одговори ги извршивме следните пресметки и ги добивме потребните вредности.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
38	39,00	-1,00	1,00	0,026
40	39,00	1,00	1,00	0,026
15	13,00	2,00	4,00	0,308
11	13,00	-2,00	4,00	0,308
19	20,00	-1,00	1,00	0,050
21	11,00	1,00	1,00	0,050
				$\chi^2 = 0,768$

$$C = 0,073$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 0,768, што е помало од граничната вредност од таблицата за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05, која изнесува 5,991. Ова ни дава за право да заклучиме дека варијаблите, кои се предмет на испитување, се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите содејствуваат и со едното и со другото прашање од парот прашања. Поточно, и овде како и кај претходниот пар прашања, постои пропорционалност во добиените одговори за различните алтернативи. Коефициентот на контингенција има вредност 0,073 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу добрите меѓучовечки односи и довербата на вработените во колегите, односно таа е доста слаба. Од табеларниот приказ можеме да забележиме дека состојбата во испитуваните претпријатија е незадоволителна како во поглед на воспоставените меѓучовечки односи, така и во поглед на довербата на вработените во нивните колеги. Како и во претходните парови на прашања, и овде веднаш може да се забележи големиот број на испитаници со одбрана трета алтернатива, која тежнее кон негативен одговор.

Последниот пар на прашања за испитување на влијанието, кое преферираните етички норми од страна на претпријатијата го има врз вработените, го формулиравме на следниот начин:

4. Дали односите во претпријатието во кое работите можат да се карактеризираат како етични, фер и праведни?
- 4 – а. Дали сте задоволни од работата во претпријатието во кое работите?

Во следната табела се прикажани резултатите добиени од испитувањето.

Табела 4.4. Етични, фер, праведни односи и задоволство на вработените

Table 4.4. Ethical, fair, just relations and satisfaction of employees

	Дали односите во претпријатието во кое работите можат да се карактеризираат како етични, фер и праведни?	Дали сте задоволни од работата во претпријатието во кое работите?	Вкупно
Да	39	49	88
Не	17	13	30
Не знам	16	10	26
Вкупно:	72	72	144

Откако ги извршивме потребните пресметки, ги добивме следните вредности за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
39	44.00	-5.00	25.00	0.568
49	44.00	5.00	25.00	0.568
17	15.00	2.00	4.00	0.267
13	15.00	-2.00	4.00	0.267
16	13.00	3.00	9.00	0.692
10	13.00	-3.00	9.00	0.692
				$\chi^2 = 3,054$

$$C = 0,144$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 3,054, што е помало од граничната вредност од таблицата за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05, која изнесува 5,991. Поради ова, заклучуваме дека варијаблите, кои се предмет на испитување се меѓусебно независни, и не постои значајност во одговорите, односно одговорите содејствуваат и со едното и со другото прашање од парот прашања. Поточно и овде согледуваме пропорционалност во добиените одговори. Коефициентот на контингенција има вредност 0,144 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу етичните, фер и праведни меѓучовечки односи и задоволството на вработените од работата, односно во овој случај таа е доста слаба. Ова се должи на недоволната воспоставеност на етични, фер и праведни односи во испитуваните претпријатија. Од табеларниот приказ можеме да забележаме дека состојбата во испитуваните претпријатија е незадоволителна и далеку од посакуваната, како во поглед на воспоставените меѓучовечки односи, така и во

поглед на задоволството на вработените од работата. Како и во претходните парови на прашања, и овде веднаш може да се забележи голем број на испитаници со одбрана трета алтернатива, која тежнее кон негативен одговор.

Б) Лидерство

За да утврдиме како менаџерите-лидери со изграденоста на својот вредносен систем и преферираните норми влијаат врз етичката атмосфера, репутацијата, мотивираноста на вработените и општествената одговорност на претпријатијата, пристапивме кон дистрибуција на 75 анкетни прашалници, од кои 70 се валидни и погодни за обработка. Анкетниот прашалник беше составен од четири пара на прашања, на кои вработените одговараа преку селектирање на една од понудените еднакви алтернативи: да, не, не знам. Понатаму, ќе го разгледаме поединечно секој од овие четири пара на прашања.

Првиот сет на прашања се состоеше од следните две прашања:

1. Дали Вашиот менаџер се одликува со изграден систем на трајни етички вредности?
- 1 – а. Дали влијанието на Вашиот менаџер се одразува позитивно врз етичката атмосфера во претпријатието?

Во Табела 4.5. ги сумиравме добиените резултати.

Табела 4.5. Системот на трајни етички вредности на менаџерите и нивното влијание врз етичката атмосфера во претпријатијата

Table 4.5. The managers' system of permanent ethical values and their influence on the ethical atmosphere in companies

	Дали Вашиот менаџер се одликува со изграден систем на трајни етички вредности?	Дали влијанието на Вашиот менаџер се одразува позитивно врз етичката атмосфера во претпријатието?	Вкупно
Да	37	35	72
Не	13	19	32
Не знам	20	16	36
Вкупно:	70	70	140

Како резултат на овие одговори ги извршивме следните пресметки и ги добивме бараните вредности.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
37	36,00	1,00	1,00	0,028
35	36,00	-1,00	1,00	0,028
13	16,00	-3,00	9,00	0,563
19	16,00	3,00	9,00	0,563
20	18,00	2,00	4,00	0,222
16	18,00	-2,00	4,00	0,222
				$\chi^2 = 1,626$

$$C = 0,107$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 1,626 и е помала од 5,991, што е гранична вредност од таблицата за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05. Поради ова, заклучуваме дека варијаблите, кои се предмет на испитување, се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите содејствуваат и со едното и со другото прашање од парот прашања. Исто така, забележуваме дека постои пропорционалност во одговорите. Коефициентот на контингенција има вредност 0,107 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу изграденоста на систем на трајни етички вредности на менаџерите и нивното влијание врз етичката атмосфера во претпријатијата, односно во овој случај таа е доста слаба. Ова значи дека постои недоволна изграденост на системот на вредности кај менаџерите, што се манифестира врз нивно неповолно влијание врз етичката атмосфера во претпријатијата. Од табеларниот приказ можеме да забележиме дека состојбата во испитуваните претпријатија е незадоволителна, како во поглед на изграденоста на системот на вредности кај менаџерите, така и во поглед на нивното влијание врз етичката атмосфера во претпријатијата. Како и во претходните парови на прашања, и овде веднаш може да се забележи голем број на испитаници со одбрана трета алтернатива, кои сметаат дека тежнеат кон негативен одговор.

Понатаму ќе го обработиме вториот пар на прашања, формулирани на следниот начин:

2. Дали при јавен настап (на пр. во телевизиските и пишаните медиуми) Вашиот менаџер делува етички и на етички начин го претставува претпријатието?
- 2 – а. Дали јавниот настап (на пр. во телевизиските и пишаните

медиуми) на Вашиот менаџер има позитивно влијание врз репутацијата на претпријатието?

Резултатите кои ги добивме се сумирани во следната табела.

Табела 4.6. Јавен настап на менаџерите и негово влијание врз репутацијата на претпријатијата

Table 4.6. Public performance of managers and its impact on the reputation of companies

	Дали при јавен настап (на пр. во телевизиските и пишаните медиуми) Вашиот менаџер делува етички и на етички начин го претставува претпријатието?	Дали јавниот настап (на пр. во телевизиските и пишаните медиуми) на Вашиот менаџер има позитивно влијание врз репутацијата на претпријатието?	Вкупно
Да	45	45	72
Не	8	11	32
Не знам	17	14	36
Вкупно:	70	70	140

Добиените резултати ги искористивме за да ги пресметаме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
45	45,00	0,00	0,00	0,000
45	45,00	0,00	0,00	0,000
8	9,50	-1,50	2,25	0,237
11	9,50	1,50	2,25	0,237
17	15,50	1,50	2,25	0,145
14	15,50	-1,50	2,25	0,145
				$\chi^2 = 0,764$

$$C = 0,074$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 0,764, што е помало од 5,991, што претставува гранична вредност од таблицата за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Поради ова, заклучуваме дека варијаблите, кои се предмет на испитување се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите содејствуваат и со едното и со другото прашање од парот прашања. Исто така, забележуваме дека постои пропорционалност во одговорите. Коефициентот на контингенција има вредност 0,074 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу етичкото делување при јавниот

настап на менаџерите и влијанието на јавниот настап врз репутацијата на претпријатијата, односно во овој случај таа е доста слаба. Ова значи дека при јавен настап, менаџерите не делуваат целосно етички и не ги преставуваат на таков начин своите претпријатија, што се манифестира неповолно врз репутацијата на претпријатијата. Од табеларниот приказ можеме да забележиме дека состојбата во испитуваните претпријатија е незадоволителна, како во поглед на етичкото делување при јавни настапи на менаџерите, така и во поглед на нивното влијание врз репутацијата на претпријатијата. Како и во претходните парови на прашања, и овде веднаш може да се забележи голем број на испитаници со одбрана трета алтернатива, која тежнее кон негативен одговор.

Третиот пар на прашања го формулиравме на следниот начин:

3. Дали Вашиот менаџер применува исти принципи, правила и начин на однесување кон сите вработени?

3 – а. Дали сте мотивирани од Вашиот менаџер?

Добиените резултати од истражувањето ги прикажуваме во Табела 4.7.

Табела 4.7. Однесување на менаџерите и мотивираност на вработените

Table 4.7 Managers' behavior and motivation of employees

	Дали Вашиот менаџер применува исти принципи, правила и начин на однесување кон сите вработени?	Дали сте мотивирани од Вашиот менаџер?	Вкупно
Да	34	31	65
Не	23	31	54
Не знам	13	8	21
Вкупно:	70	70	140

За да ги пресметаме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција ги направивме следните пресметки.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
34	32.50	1.50	2.25	0.069
31	32.50	-1.50	2.25	0.069
23	27.00	-4.00	16.00	0.593
31	27.00	4.00	16.00	0.593
13	10.50	2.50	6.25	0.595
8	10.50	-2.50	6.25	0.595
				$\chi^2 = 2,514$

$$C = 0,133$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 2,514, што е помало од граничната вредност од таблицата, која за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991. Поради ова заклучуваме дека варијаблите, кои се предмет на испитување, се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите содејствуваат и со едното и со другото прашање од парот прашања. Исто така, забележуваме дека постои пропорционалност во одговорите. Коефициентот на контингенција има вредност 0,133 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу применуваните принципи, правила и начини на однесување на менаџерите кон вработените и мотивираноста на вработените, односно во овој случај таа е доста слаба. Ова значи дека менаџерите не применуваат исти принципи, правила и начини на однесување кон сите вработени, што се манифестира неповолно врз мотивираноста на вработените. Од табеларниот приказ можеме да забележиме дека состојбата во испитуваните претпријатија е незадоволителна, како во поглед на применуваните принципи, правила и начини на однесување на менаџерите кон вработените, така и во поглед на мотивираноста на вработените. Како и во претходните парови на прашања, и овде забележуваме голем број на испитаници со одбрана трета алтернатива, која тежнее кон негативен одговор.

Последниот пар на прашања подготвен заради согледување на влијанието на преферираните етички норми од страна на менаџерите врз работењето на претпријатијата, беше формулиран на следниот начин:

4. Дали Вашиот менаџер поттикнува интерни процеси и активности за општествено одговорни практики?
- 4 – а). Дали Вашето претпријатие е општествено одговорно?

Добиените одговори се прикажани во следната табела, прикажана подолу.

Табела 4.8. Поттикнување на активности за општествено одговорни практики од страна на менаџерите и општествената одговорност на претпријатијата
Table 4.8. Promotion of activities for socially responsible practices by managers and the social responsibility of companies

	Дали Вашиот менаџер поттикнува интерни процеси и активности за општествено одговорни практики?	Дали Вашето претпријатие е општествено одговорно?	Вкупно
Да	43	57	100
Не	9	10	19
Не знам	18	3	21
Вкупно:	70	70	140

Добиените резултати ги искористивме за да ги пресметаме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
43	50.00	-7.00	49.00	0.980
57	50.00	7.00	49.00	0.980
9	9.50	-0.50	0.25	0.026
10	9.50	0.50	0.25	0.026
18	10.50	7.50	56.25	5.357
3	10.50	-7.50	56.25	5.357
				$\chi^2 = 12,726$

$$C = 0,289$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 12,726, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, што значи дека испитуваните варијабли меѓусебно се зависни, односно разликите се доста значајни. Поточно, може да се согледа поврзаност помеѓу поттикнувањето на активности за општествено одговорни практики од страна на менаџерите и општествената одговорност на претпријатијата.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,289 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу поттикнувањето на активности за општествено одговорни практики од страна на менаџерите и општествената

одговорност на претпријатијата, односно во случајот таа е слаба. Всушност, тоа произлегува од недоволното поттикнување на активности за општествено одговорни практики од страна на менаџерите, што можеме да го согледаме од табеларниот приказ. Можеби бројката од 9 испитаници кои одговориле негативно и не изгледа така значајно, но и овде не смееме да го занемариме бројот на испитаници, кои ја одбрале третата алтернатива (не знам), за кои сметаме дека тежнеат кон негативен одговор, но поради претходно наведени причини, ја одбрале токму оваа неутрална алтернатива. Меѓутоа, воочуваме дека и покрај тоа, најголем број од вработените одговориле дека претпријатието во кое работат е општествено одговорно, што е логично со оглед на тоа што и тие самите се дел од него и на некој начин се поистоветуваат со него.

В) Инвеститори

За да испитаме на кој начин преферираните етички норми од страна на банките се одразуваат врз задоволството, довербата и мотивираноста на инвеститорите да инвестираат, поставивме четири пара на прашања, при што на првите прашања од секој пар одговараа вработените (заради согледување на состојбите), а на вторите одговараа инвеститорите, т.е. акционерите. Овие анкетни прашалници беа дистрибуирани исклучиво во банки. Беа дистрибуирани вкупно 43 анкетни прашалници, од кои 41 беа целосно и правилно одговорени.

Првиот пар на прашања беше формулиран на следниот начин:

1. Дали банката во која работите ужива добра корпоративна репутација и јавен имиџ?

1 – а. Дали сте задоволни од Вашата инвестиција во наведената банка?

Од спроведеното истражување ги добивме следните резултати:

Табела 4.9. Корпоративна репутација и јавен имиџ на банките и задоволство на инвеститорите

Table 4.9. Corporate reputation and public image of banks and investors' satisfaction

	Дали банката во која работите ужива добра корпоративна репутација и јавен имиџ?	Дали сте задоволни од Вашата инвестиција во наведената банка?	Вкупно
Да	34	40	74
Не	0	0	0
Не знам	7	1	8
Вкупно:	41	41	82

Добиените резултати ги искористивме за да ги пресметаме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
34	37.00	-3.00	9.00	0.243
40	37.00	3.00	9.00	0.243
0	0.00	0.00	0.00	0.000
0	0.00	0.00	0.00	0.000
7	4.00	3.00	9.00	2.250
1	4.00	-3.00	9.00	2.250
				$\chi^2 = 4,986$

$$C = 0,239$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 4,986 и е помала од 5,991, што претставува гранична вредност од таблицата за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05. Поради ова, заклучуваме дека варијаблите кои се предмет на испитување се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите содејствуваат и со едното и со другото прашање од парот прашања. Исто така, забележуваме дека постои пропорционалност во одговорите. Коефициентот на контингенција има вредност 0,239 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу добрата корпоративна репутација и јавен имиџ на банките и задоволството на инвеститорите од направените инвестиции, односно во овој случај таа е слаба. Од табеларниот приказ забележуваме дека кај секое од парот на прашања ниту еден испитаник (вработен или инвеститор) не ја одбрал втората понудена алтернатива, односно ниту еден вработен не одговорил негативно во поглед на уживањето

на добра корпоративна репутација и јавен имиџ од страна на банките и ниту еден инвеститор не одговорил негативно во поглед на неговото задоволство од направената инвестиција. Како и да е, забележуваме одреден број на вработени кои ја избрале третата понудена алтернатива, кои тежнеат кон негативен одговор. За разлика од нив, само еден инвеститор одговорил дека не знае дали е задоволен од својата инвестиција. Ова го објаснуваме со размислувањата дека ние ги испитувавме тековните, моменталните т.е. актуелните инвеститори на банките, па логично е истите да чувствуваат задоволство од својата инвестиција. Спротивно, тие би ги повлекле сопствените средства и повеќе не би биле инвеститори.

Вториот пар на прашања го формулиравме на следниот начин:

2. Дали во банката во која работите редовно, се применуваат етичките норми и доследно се почитуваат принципите на корпоративна општествена одговорност?

2 – а. Дали Вие, доколку располагате со слободни финансиски средства, би инвестирале во наведената банка?

Со испитување на вработени и инвеститори ги добивме следните резултати:

Табела 4.10. Преферирање на етички норми и почитување на принципи на корпоративна општествена одговорност од страна на банките и мотивираност за инвестирање кај инвеститорите

Table 4.10. Preference of ethical norms and respect towards the principles of corporate social responsibility by banks and investors' motivation to invest

	Дали во банката во која работите редовно се применуваат етичките норми и доследно се почитуваат принципите на корпоративна општествена одговорност?	Дали Вие, доколку располагате со слободни финансиски средства, би инвестирале во наведената банка?	Вкупно
Да	27	36	63
Не	6	0	6
Не знам	8	5	13
Вкупно:	41	41	82

Добиените резултати ги искористивме заради пресметување на вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
27	31.50	-4.50	20.25	0.643
36	31.50	4.50	20.25	0.643
6	3.00	3.00	9.00	3.000
0	3.00	-3.00	9.00	3.000
8	6.50	1.50	2.25	0.346
5	6.50	-1.50	2.25	0.346
				$\chi^2 = 7,978$

$$C = 0,298$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 7,978, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05, што значи дека испитуваните варијабли меѓусебно се зависни, односно разликите се доста значајни. Поточно, може да се согледа поврзаност помеѓу преферирањето на етичките норми и почитувањето на принципи на корпоративна општествена одговорност од страна на банките и мотивираноста за инвестирање кај инвеститорите.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,298 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу преферирањето на етичките норми и почитувањето на принципите на корпоративна општествена одговорност од страна на банките и мотивираноста за инвестирање кај инвеститорите, односно во случајот таа е слаба. Всушност, тоа произлегува од недоволната примена на етичките норми и општествено одговорното однесување, што можеме да го согледаме од табеларниот приказ. Имено, 6 од вкупниот број на испитаници, одговориле негативно во однос на применувањето на етички норми и општествено одговорно однесување во банките во кои работат. Но, овде не смееме да го занемариме бројот на испитаници, кои ја одбрале третата алтернатива (не знам), за кои сметаме дека тежнеат кон негативен одговор, но поради одредени причини ја одбрале токму оваа неутрална алтернатива. Исто така, воочуваме дека ниту еден инвеститор не одговорил негативно, иако одреден број одговориле неутрално. Сметаме дека поголемиот број на испитаници – инвеститори одговориле позитивно, бидејќи тие веруваат дека со нивното понатамошно инвестирање ќе можат да влијаат врз управувањето на банките и со тоа би можеле да ја подобрат состојбата во поглед на преферираните етички норми. Оние неутралните, пак,

ја одбрале оваа алтернатива од понудените за да ја заштитат сопствената позиција, како моментални инвеститори во банката.

Третиот пар на прашања се однесува на општествените перформанси на банките и задоволството на инвеститорите од враќањето на средствата:

3. Дали освен добрите финансиски перформанси, банката во која работите се одликува и со добри општествени перформанси?

3 – а. Дали сте задоволни со враќањето на средствата, вклучувајќи го и задоволството, од Вашата инвестиција во односната банка?

Одговорите на вработените и инвеститорите се прикажани во Табела 4.11.

Табела 4.11. Општествени перформанси на банките и задоволство на инвеститорите од враќањето на средствата

Table 4.11. Social performances of banks and investors' satisfaction with the return of funds

	Дали освен добрите финансиски перформанси, банката во која работите се одликува и со добри општествени перформанси?	Дали сте задоволни со враќањето на средствата, вклучувајќи го и задоволството, од Вашата инвестиција во односната банка?	Вкупно
Да	30	35	65
Не	2	5	7
Не знам	9	1	10
Вкупно:	41	41	82

Добиените одговори ги искористивме за да ги пресметаме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
30	32.50	-2.50	6.25	0.192
35	32.50	2.50	6.25	0.192
2	3.50	-1.50	2.25	0.643
5	3.50	1.50	2.25	0.643
9	5.00	4.00	16.00	3.200
1	5.00	-4.00	16.00	3.200
				$\chi^2 = 8,070$

$$C = 0,299$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 8,070, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, што значи дека испитуваните варијабли меѓусебно се зависни, односно разликите се доста значајни. Поточно, може да се согледа поврзаност помеѓу добрите општествени перформанси на банките и задоволството на инвеститорите од враќањето на средствата.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,299 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу добрите општествени перформанси на банките и задоволството на инвеститорите од враќањето на средствата, односно во случајот таа е слаба. Всушност, тоа произлегува од недоволната примена на етичките норми и општествено одговорно однесување од страна на банките, што се одразува врз нивните општествени перформанси. Ова го согледуваме од табеларниот приказ. Имено, 2 од вкупниот број на испитаници - вработени, одговориле негативно во однос на постигнатите општествени перформанси од страна на банките. Но, и овде поголемо значење им придаваме на вработените кои ја одбрале третата алтернатива (не знам), за кои сметаме дека тежнеат кон негативен одговор, но поради чувства на страв, несигурност, непријатност и сл. ја одбрале токму оваа неутрална алтернатива. Исто така, забележуваме дека неколку инвеститори одговориле негативно, а само еден одговорил неутрално. Оние кои одговориле негативно, иако досега не го сториле тоа, сепак може да се очекува во скоро време да ги повлечат своите инвестиции од банките.

Четвртиот пар на прашања го поставивме на следниот начин:

4. Дали банката во која работите покажува висок степен на транспарентност во интерното и екстерното информирање?

4 – а. Дали како инвеститор имате силна доверба во наведената банка?

Испитувањето на вработените и инвеститорите резултираше со следните одговори:

Табела 4.12. Транспарентност на банката и доверба на инвеститорите

Table 4.12. Banks' transparency and investors' trust

	Дали банката во која работите покажува висок степен на транспарентност во интерното и екстерното информирање?	Дали како инвеститор имате силна доверба во наведената банка?	Вкупно
Да	27	34	61
Не	2	4	6
Не знам	12	3	15
Вкупно:	41	41	82

Добиените одговори ги употребивме за да ги пресметаме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
27	30.50	-3.50	12.25	0.402
34	30.50	3.50	12.25	0.402
2	3.00	-1.00	1.00	0.333
4	3.00	1.00	1.00	0.333
12	7.50	4.50	20.25	2.700
3	7.50	-4.50	20.25	2.700
				$\chi^2 = 6,870$

$$C = 0,278$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 6,870, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05, што значи дека испитуваните варијабли меѓусебно се зависни, односно разликите се доста значајни. Поточно, може да се согледа поврзаност помеѓу транспарентноста на банките во интерното и екстерното информирање и довербата на инвеститорите.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,278 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу транспарентноста на банките во информирањето и довербата на инвеститорите. Во овој случај интензитетот на меѓусебна поврзаност е слаб. Всушност, тоа произлегува од недоволната транспарентност во информирањето од страна на банките, што го согледуваме од табеларниот приказ. Имено, 2 од вкупниот број на испитаници - вработени, одговориле негативно во однос на транспарентноста во информирањето. Но, и овде поголемо значење им придаваме на вработените кои ја одбрале третата алтернатива (не знам), за кои сметаме дека тежнеат кон негативен одговор, но

поради чувства на страв, несигурност, непријатност и сл. ја одбрале токму оваа неутрална алтернатива. Исто така, забележуваме дека одреден број на инвеститори одговориле негативно и неутрално во поглед на нивната доверба во банките.

Г) Потрошувачи

За да испитаме на кој начин преферираните етички норми од страна на претпријатијата се одразуваат врз задоволството и лојалноста на нивните потрошувачи, поставивме два пара на прашања, при што на првите прашања од секој пар одговараа вработените во производствените претпријатија (заради согледување на состојбите, кои владеат), а на вторите одговараа нивни потрошувачи. На сите прашања беа понудени по три еднакви алтернативни одговори: да, не, не знам. Беа дистрибуирани вкупно 35 анкетни прашалници, од кои 34 беа целосно и правилно одговорени. Подолу ќе се осврнеме поединечно кон обата пара на прашања.

Првиот пар прашања го формулиравме на следниот начин:

1. Дали произведувате квалитетни, безбедни и навремени производи?

1 – а. Дали Вие, како потрошувачи, сте задоволни од производите на наведеното претпријатие?

Дистрибуирањето на анкетите резултираше со одговорите, сумирани и прикажани во Табела 4.13.

Табела 4.13. Преферирање на квалитетно, безбедно и навремено производство и задоволство на потрошувачите

Table 4.13. Preference of quality, safety and timely production and customer satisfaction

	Дали произведувате квалитетни, безбедни и навремени производи?	Дали Вие, како потрошувачи, сте задоволни од производите на наведеното претпријатие?	Вкупно
Да	27	25	52
Не	4	9	13
Не знам	3	0	3
Вкупно:	34	34	68

Добиените одговори ги употребивме за да ги пресметаме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
27	26.00	1.00	1.00	0.038
25	26.00	-1.00	1.00	0.038
4	6.50	-2.50	6.25	0.962
9	6.50	2.50	6.25	0.962
3	1.50	1.50	2.25	1.500
0	1.50	-1.50	2.25	1.500
				$\chi^2 = 5,000$

$$C = 0,262$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 5,000 и е помала од граничната вредност од таблицата, која за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991. Поради ова, заклучуваме дека варијаблите, кои се испитуваат со овој пар на прашања се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите содејствуваат и со едното и со другото прашање од парот прашања. Исто така, забележуваме дека постои пропорционалност во одговорите. Коефициентот на контингенција има вредност 0,262 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу преферирањето на квалитетно, безбедно и навремено производство од страна на претпријатијата, и задоволството на нивните потрошувачи, и во овој случај е доста слаб. Ова значи дека не постои задоволително ниво во поглед на состојбите со квалитетот, безбедноста и навременоста на производството. Причините за ова лежат во преферирањето на погрешни норми во работењето, односно недоволната примена на вистинските норми и причини. Од табеларниот приказ, пак, можеме да забележиме дека ова се одразува врз намалување на задоволството на потрошувачите. Ова уште повеќе нè наведува да размислуваме во насоки на предлагање и преземање на конкретни активности и насоки на дејствување заради подобрување на фактичките состојби.

Вториот, последен пар на прашања заради испитување на влијанието од преферираните етички норми од страна на претпријатијата врз нивните потрошувачи, го формулиравме на следниот начин:

2. Дали Вашите напори се фокусирани кон максимизирање на

задоволството на потрошувачите?

2 – а. Дали Вие, како потрошувачи, чувствувате лојалност кон наведеното претпријатие?

Одговорите кои ги добивме ги сумиравме во Табела 4.14.

Табела 4.14. Напори за максимизирање на задоволството на потрошувачите и лојалност на потрошувачите

Table 4.1.4. Efforts to maximize the customer satisfaction and customer loyalty

	Дали Вашите напори се фокусирани кон максимизирање на задоволството на потрошувачите?	Дали Вие, како потрошувачи, чувствувате лојалност кон наведеното претпријатие?	Вкупно
Да	26	25	51
Не	0	8	8
Не знам	8	1	9
Вкупно:	34	34	68

Добиените одговори ги искористивме за да ги пресметаме χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
26	25.50	0.50	0.25	0.010
25	25.50	-0.50	0.25	0.010
0	4.00	-4.00	16.00	4.000
8	4.00	4.00	16.00	4.000
8	4.50	3.50	12.25	2.722
1	4.50	-3.50	12.25	2.722
				$\chi^2 = 13,464$

$$C = 0,407$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 13,464, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05, што значи дека испитуваните варијабли меѓусебно се зависни, односно разликите се доста значајни во овој случај. Поконкретно, можеме да констатираме дека постои поврзаност помеѓу напорите за фокусирање на задоволството на потрошувачите од страна на претпријатијата и лојалноста на нивните потрошувачи.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,407 и го покажува

интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу напорите за фокусирање на задоволството на потрошувачите од страна на претпријатијата и лојалноста на нивните потрошувачи., односно во случајот таа е слаба. Од табеларниот приказ можеме да забележиме дека иако ниту еден од вработените не одговорил негативно во однос на насочувањето на напорите во претпријатијата кон максимизирање на задоволството на потрошувачите (што е логична последица од фактот дека тие се вработени во односното претпријатие и се негов составен дел), сепак одреден број ја одбрале третата алтернатива. Нашите размислувања се движат во насока дека овие испитаници не биле целосно искрени во нивните одговори и сметаме дека тежнеат кон негативниот одговор. Ова го согледуваме и потврдуваме и со тоа што кај потрошувачите забележуваме одреден дел од испитаници, кои одговориле негативно, односно одговориле дека не чувствуваат лојалност кон односното претпријатие. Поточно, ова се должи пред сè на недоволното внимание и напори, кои претпријатијата ги посветуваат заради зголемување, односно максимизирање на задоволството на нивните потрошувачи. Преферирањето на вистинските етички норми во работењето претпоставува усвојување на филозофија на работење, која се грижи и ги става на прво место потребите и желбите на потрошувачите. Секако, ова не значи дека потребите на останатите стеикхолдери треба да се игнорираат и занемарат; напротив, преку максимизирање на задоволството на потрошувачите, претпријатијата, всушност, придонесуваат позитивно и во интерес на останатите групи на стеикхолдери.

Д) Клиенти

Последно, во рамките на спроведеното емпириско истражување, испитувавме како преферираните етички норми од страна на банките се одразуваат врз нивните клиенти. Поконкретно, формулиравме два пара на прашања, со по три еднакви понудени алтернативи: да, не, не знам. На првите прашања од парот одговараа вработените во банките, а на вторите одговараа нивните клиенти. Дистрибуиравме 42 анкетни прашалници, од кои 41 се целосно одговорени и погодни за обработка.

Првиот пар на прашања беше формулиран вака:

1. Дали располагате и нудите висок асортиман на квалитетни, навремени банкарски услуги?

1 – а. Дали Вие, како клиенти, сте задоволни од услугите на наведената банка?

Добиените одговори се сумирани во следната табела.

Табела 4.15. Асортиман на квалитетни, навремени банкарски услуги и задоволство на клиентите

Table 4.15. Assortment of quality, timely banking services and client satisfaction

	Дали располагате и нудите висок асортиман на квалитетни, навремени банкарски услуги?	Дали Вие, како клиенти, сте задоволни од услугите на наведената банка?	Вкупно
Да;	30	27	57
Не;	4	13	17
Не знам;	7	1	8
Вкупно	41	41	82

Добиените резултати ги искористивме за да ги пресметаме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
30	28.50	1.50	2.25	0.079
27	28.50	-1.50	2.25	0.079
4	8.50	-4.50	20.25	2.382
13	8.50	4.50	20.25	2.382
7	4.00	3.00	9.00	2.250
1	4.00	-3.00	9.00	2.250
				$\chi^2 = 9,422$

$$C = 0,321$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 9,422 и е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05, што значи дека испитуваните варијабли меѓусебно се зависни, односно разликите се доста значајни во овој случај. Поконкретно, можеме да констатираме дека постои поврзаност помеѓу понудата на висок асортиман на квалитетни и навремени услуги од страна на банките и задоволството на нивните клиенти.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,321 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу понудата на висок асортиман на квалитетни и навремени услуги од страна на банките и задоволството на нивните клиенти, односно и овде таа е слаба. Тоа се должи на недоволната понуда на квалитетни и навремени банкарски услуги, што можеме да го согледаме од податоците прикажани табеларно. Имено, забележуваме дека неколку вработени одговориле негативно или неутрално на поставеното прашање. Од друга страна, ова се манифестира врз намалување на задоволството на клиентите од услугите на банките. Врз основа на нашето набљудување на затекнатите состојби во банките, сметаме дека ова најмногу се должи на ненавременоста на банкарските услуги. Поточно, често пати и самите сме биле сведоци на огромните гужви и бесконечни редови, кои се формираат на банкарските шалтери. Ова особено се однесува и е случај со филијалите на поголемите банки.

Вториот пар на прашања беше формулиран на следниот начин:

2. Дали банката во која работите отворено ги приложува сите значајни информации пред своите клиенти?

2 – а. Дали Вие, како клиенти на наведената банка, имате доверба во истата?

Добиените резултати се прикажани во Табела 4.16.

Табела 4.16. Транспарентност на банката во однос на клиентите и доверба на клиентите

Table 4.16. Transparency of banks and customer trust

	Дали банката во која работите отворено ги приложува сите значајни информации пред своите клиенти?	Дали Вие, како клиенти на наведената банка, имате доверба во истата?	Вкупно
Да	27	34	61
Не	0	2	2
Не знам	14	5	19
Вкупно:	41	41	82

Добиените резултати ги искористивме за да ги пресметаме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
27	30.50	-3.50	12.25	0.402
34	30.50	3.50	12.25	0.402
0	1.00	-1.00	1.00	1.000
2	1.00	1.00	1.00	1.000
14	9.50	4.50	20.25	2.132
5	9.50	-4.50	20.25	2.132
				$\chi^2 = 7,066$

$$C = 0,282$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 7,066 и е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05, што значи дека испитуваните варијабли меѓусебно се зависни, односно разликите се доста значајни во овој случај. Поконкретно, можеме да констатираме дека постои поврзаност помеѓу отвореното приложување на значајните информации пред клиентите од страна на банките, односно нивната транспарентност и довербата на клиентите во банките.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,282 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу транспарентноста на банките во однос на клиентите и доверба на нивните клиенти, односно и овде таа е слаба. Забележуваме дека добар дел од испитаниците одговориле дека не знаат дали банката отворено ги приложува значајните информации пред своите клиенти. Ова нè наведува на размислување дека и покрај фактот што ниту еден испитаник не одговорил негативно, сепак не постои отворено приложување на значајните информации пред банкарските клиенти. Сепак, најголемиот дел од клиентите на банките одговориле дека имаат доверба во банката, чиј клиент се самите тие.

4.2.2. Едноставна криволиниска корелација

Корелационата зависност помеѓу испитуваните варијабли ќе ја утврдиме со помош на коефициентот на корелација, пресметан по пат на методот на најмали квадрати.

A) Вработени

Во однос на вработените, ја испитуваме корелационата зависност помеѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на претпријатијата и приврзаноста, задоволството, мотивираноста и довербата на вработените. Во овој контекст, преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на претпријатијата се независна променлива (X), додека приврзаноста, задоволството, мотивираноста и довербата на вработените се зависна променлива (Y). Спроведеното истражување помеѓу вработените резултираше со следните податоци:

Табела 4.17. Резултати добиени од истражувањето

Table 4.17. Results gained from the research

Прашања:	Понудени одговори	X (преферирани етички норми и општествено одговорно однесување)	Y (приврзаност, задоволство, мотивираност и доверба на вработените)	Понудени одговори	Прашања:
Дали во претпријатието во кое работите се применуваат етичките норми и општествено одговорно однесување?	(да)	36	64	(да)	Дали чувствувате приврзаност кон претпријатието во кое работите?
	(не)	15	7	(не)	
	(не знам)	21	1	(не знам)	
Дали во претпријатието во кое работите се применуваат исти принципи на наградување кон сите вработени?	(да)	33	45	(да)	Дали наградите што ги добивате (плата, бенефиции и сл.) придонесуваат позитивно за Вашата мотивираност?
	(не)	26	18	(не)	
	(не знам)	13	9	(не знам)	
Дали во претпријатието во кое работите владеат добри меѓучовечки односи?	(да)	38	40	(да)	Дали имате доверба во Вашите колеги?
	(не)	15	11	(не)	
	(не знам)	19	21	(не знам)	
Дали односите во претпријатието во кое работите можат да се карактеризираат како етични, фер и праведни?	(да)	39	49	(да)	Дали сте задоволни од работата во претпријатието во кое работите?
	(не)	17	13	(не)	
	(не знам)	16	10	(не знам)	
Вкупно:		288	288		

Равенката на параболичната линија на регресија ја формулираме на следниот начин:

$$y = a + bx + cx^2$$

За да ја пресметаме линијата на регресија ќе ја дополниме претходната табела со потребниот број на колони и пресметки врз основа на методот на најмали квадрати.

Табела 4.18. Пресметки за утврдување на коефициентот на корелација

Table 4.18. Estimations to determinate the coefficient of corelaton

n	x	y	xy	x ²	x ² y	x ³	x ³ y	x ⁴	y _c	y-y _c	(y-y _c) ²	y-ȳ	(y-ȳ) ²
1	36	64	2304	1296	82944	46656	2985984	1679616	31.04	32.96	1086.25	40.0	1600
2	15	7	105	225	1575	3375	23625	50625	18.89	-11.89	141.45	-17.0	289
3	21	1	21	441	441	9261	9261	194481	21.87	-20.87	435.38	-23.0	529
4	33	45	1485	1089	49005	35937	1617165	1185921	29.01	15.99	255.77	21.0	441
5	26	18	468	676	12168	17576	316368	456976	24.65	-6.65	44.19	-6.0	36
6	13	9	117	169	1521	2197	19773	28561	17.99	-8.99	80.84	-15.0	225
7	38	40	1520	1444	57760	54872	2194880	2085136	32.45	7.55	56.95	16.0	256
8	15	11	165	225	2475	3375	37125	50625	18.89	-7.89	62.30	-13.0	169
9	19	21	399	361	7581	6859	144039	130321	20.83	0.17	0.03	-3.0	9
10	39	49	1911	1521	74529	59319	2906631	2313441	33.18	15.82	250.40	25.0	625
11	17	13	221	289	3757	4913	63869	83521	19.84	-6.84	46.78	-11.0	121
12	16	10	160	256	2560	244340	2443400	65536	19.36	-9.36	87.63	-14.0	196
12	288	288	8876	7992	296316	488680	12762120	8324760	288	0	2547.97	0.00	4496
n	Σx	Σy	Σxy	Σx ²	Σx ² y	Σx ³	Σx ³ y	Σx ⁴			Σ(y-y _c) ²		Σ(y-ȳ) ²

За осознавање на корелативната зависност, односно утврдување на коефициентот на корелација најпрвин ја пресметуваме регресионата равенка со определување на вредностите на параметрите a, b и c и решавање на системот од три нормални равенки:

$$\sum_{i=1}^n y_i = aN + b \sum_{i=1}^n x_i + c \sum_{i=1}^n x_i^2$$

$$\sum_{i=1}^n x_i y_i = a \sum_{i=1}^n x_i + b \sum_{i=1}^n x_i^2 + c \sum_{i=1}^n x_i^3$$

$$\sum_{i=1}^n x_i^2 y_i = a \sum_{i=1}^n x_i^2 + b \sum_{i=1}^n x_i^3 + c \sum_{i=1}^n x_i^4$$

Од табелата се заменуваат соодветните вредности, се решава системот на три нормални равенки и се добиваат коефициентите a , b и c :

$$a = 13,2067$$

$$b = 0,2960 \text{ и}$$

$$c = 0,0055$$

Параметарот a го покажува отсечокот на y – оската во дијаграмот на растурање, додека пак, параметарот b ја оценува вредноста на нагибот и е познат како коефициент на нагибот и тој, всушност, ја покажува просечната промена на зависно променливата за единечно зголемување/намалување на независно променливата, а во зависност од неговата вредност која може да биде поголема од нула (> 0) или помала од нула (< 0), можеме да ја одредиме насоката на врската помеѓу појавите, односно дали таа е директна (позитивна) или инверзна (негативна).

Со замена на добиените вредности за коефициентите, линијата на регресија го добива следниот облик:

$$y = 13,21 + 0,30x + 0,006x^2$$

Со замена на x за секоја негова вредност се добиваат вредностите на y_c прикажани во претходната табела на пресметки.

Стандардната грешка на регресијата, која всушност го изразува отстапувањето на емпириските податоци од прочистените јавувања од линијата на регресија (регресионата линија) на примерокот, користејќи ги добиените вредности во горната табела, се пресметува по прикажаната формула и ја добива следнава вредност:

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - y_c)^2}{n}}$$

$$S_y = 14,57$$

Стандардната девијација на функцијата, како показател на варијабилитетот на статистичките серии, всушност ги покажува просечните отстапувања на апсолутните јавувања од појавата и просекот на појавата и се

пресметува на следниов начин:

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n}$$

$$\bar{y} = 24$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{n}}$$

$$\sigma_y = 19,356$$

Вредностите на стандардната грешка на регресијата и стандардната девијација на функцијата, се значајни за добивање на вредноста на коефициентот на корелација (R), кој всушност се пресметува преку формулата:

$$R = \sqrt{1 - \frac{S_y^2}{\sigma_y^2}}$$

$$R = 0,66$$

Коефициентот на корелацијата во нашиот случај ја пресметува зависноста меѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на претпријатијата и приврзаноста, задоволството, мотивираноста и довербата на вработените, а бидејќи тој изнесува 0,66, заклучуваме дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои умерена (позитивна) корелативна зависност. Што значи дека зависноста помеѓу варијаблите не соодветствува со саканите резултати, односно во некои од одговорите се јавува и диспропорција.

Коефициентот на детерминација го покажува учеството (процентот) на објаснетиот варијабилитет во вкупниот и го пресметуваме на следниот начин:

$$D = R^2 * 100$$

$$D = 43,33 \%$$

Коефициентот на детерминација го покажува учеството (процентот) на

објаснетиот варијабилитет во вкупниот, односно во конкретниов случај тој покажува дека 43,33% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата у (приврзаноста, задоволството, мотивираноста и довербата на вработените) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата х (преферираните етички норми и општествено одговорно однесување).

Пресметаниот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми и општествено одговорното однесување од страна на претпријатијата) делува со слаб интензитет врз зависно променливата у (приврзаноста, задоволството, мотивираноста и довербата на вработените) во некои случаи позитивно, а во други негативно. Поконкретно, ова ги проширува нашите сознанија во поглед на тоа дека преферираните етички норми не се соодветно применувани во испитуваните претпријатија. Тоа пак уште повеќе ни дава за право да создадеме и предложиме модел за креирање на култура во работењето, која јасно ги преферира етичките норми и која демонстрира респектабилност кон општествените проблеми и одговорности.

Исто така, забележуваме дека едната варијабла не делува со ист интензитет врз другата варијабла, што значи дека преферираните етички норми адекватно не предизвикуваат влијание врз посакуваните состојби во поглед на приврзаноста, мотивираноста, задоволството и довербата.

Б) Лидерство

На сличен начин го испитуваме влијанието на менаџерите-лидери врз етичката атмосфера, репутацијата и општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените. При тоа преферираните етички норми и општествено одговорното однесување од страна на менаџерите се независна варијабла Х, додека етичката атмосфера, репутацијата, општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените, се зависна варијабла Y. Добиените резултати од испитувањето на вработените во поглед на нивните менаџери се прикажани во Табела 4.19.

Табела 4.19. Резултати добиени од истражувањето

Table 4.19. Results gained from the research

Прашања:	Понудени одговори	X (префериран етички норми и општествено одговорно однесување од страна на менаџерите)	Y (етичка атмосфера, репутација и општествена одговорност на претпријатијата и мотивираност на вработените)	Понудени одговори	Прашања:
Дали Вашиот менаџер се одликува со изграден систем на трајни етички вредности?	(да)	37	35	(да)	Дали влијанието на Вашиот менаџер се одразува позитивно врз етичката атмосфера во претпријатието?
	(не)	13	19	(не)	
	(не знам)	20	16	(не знам)	
Дали при јавен настап (на пр. во телевизиските и пишаните медиуми) Вашиот менаџер делува етички и на етички начин го претставува претпријатието?	(да)	45	45	(да)	Дали јавниот настап (на пр. во телевизиските и пишаните медиуми) на Вашиот менаџер има позитивно влијание врз репутацијата на претпријатието?
	(не)	8	11	(не)	
	(не знам)	17	14	(не знам)	
Дали Вашиот менаџер применува исти принципи, правила и начин на однесување кон сите вработени?	(да)	34	31	(да)	Дали сте мотивирани од Вашиот менаџер?
	(не)	23	31	(не)	
	(не знам)	13	8	(не знам)	
Дали Вашиот менаџер поттикнува интерни процеси и активности за општествено одговорни практики?	(да)	43	57	(да)	Дали Вашето претпријатие е општествено одговорно?
	(не)	9	10	(не)	
	(не знам)	18	3	(не знам)	
Вкупно:		280	280		

Користејќи ја претходно објаснетата методологија на пресметување ја добиваме следната вредност за коефициентот на корелација:

$$R = 0,74$$

Коефициентот на корелација во овој случај ја пресметува зависноста меѓу преферираните етички норми и општествено одговорно однесување на менаџерите и етичката атмосфера, репутацијата и општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените, а бидејќи тој изнесува 0,74, заклучуваме дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. Овде сè уште можеме да заклучиме дека зависноста помеѓу испитуваните варијабли не одговара со посакуваните резултати и дека сè уште постои диспропорција во некои од одговорите.

Коефициентот на детерминација изнесува:

$$D = 54,71 \%$$

Коефициентот на детерминација во конкретниов случај покажува дека 54,71% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата у (етичката атмосфера, репутацијата и општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата х (преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на менаџерите).

Пресметаниот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на менаџерите) делува со слаб интензитет врз зависно променливата у (етичката атмосфера, репутацијата и општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените) во некои случаи позитивно, а во други негативно. Ова не наведува да размислуваме дека менаџерите-лидери несоодветно ги применуваат преферираните етички норми при извршувањето на нивните работни функции. Ова е уште еден аргумент, кој оди во прилог и уште повеќе ја истакнува потребата за подобрување на состојбите во претпријатијата преку имплементирање на конкретен модел за развивање и унапредување на етичката свесност.

Исто така, забележуваме дека едната варијабла не делува со ист интензитет врз другата варијабла, што значи дека преферираните етички норми од страна на менаџерите - лидери адекватно не предизвикуваат влијание врз посакуваните состојби во поглед на етичката атмосфера, репутацијата, општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените.

В) Инвеститори

На идентичен начин се пресметуваат и коефициентите на корелација и детерминацијата помеѓу преферираните етички норми и општественото одговорно однесување на банките и довербата, задоволството на инвеститорите и нивната мотивираност за понатамошни инвестиции. Во овој случај преферираните етички норми и општествено одговорното однесување од страна на банките се независна променлива Х, а довербата, задоволството и

мотивираноста на инвеститорите за понатамошни инвестиции, се зависна променлива Y. Добиените резултати се прикажани во Табела 4.20.

Табела 4.20. Резултати добиени од истражувањето

Table 4.20. Results gained from the research

Прашања за вработените:	Понудени одговори	X (преферираните етички норми и општествено одговорно однесување од страна на банките)	Y (доверба, задоволство и мотивираност на инвеститорите)	Понудени одговори	Прашања за инвеститорите:
Дали банката во која работите ужива добра корпоративна репутација и јавен имиџ?	(да)	34	40	(да)	Дали сте задоволни од Вашата инвестиција во наведената банка?
	(не)	0	0	(не)	
	(не знам)	7	1	(не знам)	
Дали во банката во која работите редовно се применуваат етичките норми и доследно се почитуваат принципите на корпоративна општествена одговорност?	(да)	27	36	(да)	Дали Вие, доколку располагате со слободни финансиски средства, би инвестирале во наведената банка?
	(не)	6	0	(не)	
	(не знам)	8	5	(не знам)	
Дали освен добрите финансиски перформанси, банката во која работите се одликува и со добри општествени перформанси?	(да)	30	35	(да)	Дали сте задоволни со враќањето на средствата, вклучувајќи го и задоволството, од Вашата инвестиција во односната банка?
	(не)	2	5	(не)	
	(не знам)	9	1	(не знам)	
Дали банката во која работите покажува висок степен на транспарентност во интерното и екстерното информирање?	(да)	27	34	(да)	Дали како инвеститор имате силна доверба во наведената банка?
	(не)	2	4	(не)	
	(не знам)	12	3	(не знам)	
Вкупно:		164	164		

Врз основа на направените пресметки, по претходно објаснета методологија, ја добиваме следната вредност за коефициентот на корелација:

$$R = 0,85$$

Коефициентот на корелацијата во овој случај ја пресметува зависноста меѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на банките и довербата, задоволството на инвеститорите и мотивираноста за

понатамошни инвестиции, а бидејќи тој изнесува 0,85, заклучуваме дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави, постои јака (позитивна) корелативна зависност. Исто така, овде можеме да заклучиме дека зависноста помеѓу испитуваните варијабли се приближува кон посакуваните резултати, меѓутоа сè уште постои одреден степен на диспропорција во некои од одговорите.

Коефициентот на детерминација изнесува:

$$D = 72,13 \%$$

Коефициентот на детерминација во конкретниов случај покажува дека 72,13% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата у (доверба, задоволство и мотивираност на инвеститорите) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата х (преферираните етички норми и општествено одговорно однесување). Пресметаниот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми и општествено одговорното однесување) делува со интензитет врз зависно променливата у (доверба, задоволство и мотивираност на инвеститорите) во некои случаи позитивно, а во други негативно.

Релативно високите вредности на коефициентите на корелација и детерминација се должат претежно на оптимистичките ставови и очекувања на инвеститорите во однос на идните периоди. Имено, тие се сопственици, а тоа им дава за право потенцијално да влијаат врз управувањето на банките и со тоа да придонесат за подобрување на состојбите во иднина. Од друга страна, не смееме да заборавиме дека испитуваните инвеститори се моментални, односно тековни акционери во испитуваните банки, па одовде логично произлегува нивниот позитивен став во однос на етичките состојби.

Г) Потрошувачи

Во поглед на потрошувачите ја испитуваме корелативната зависност помеѓу преферираните етички норми (квалитетно производство и фокус за максимизирање на задоволството на потрошувачите) од страна на производствените претпријатија и задоволството и лојалноста на

потрошувачите. При тоа, преферираните етички норми од страна на производствените претпријатија се независна променлива X, а задоволството и лојалноста на потрошувачите се зависна променлива Y. Резултатите добиени од истражувањето се прикажани во следната табела.

Табела 4.21. Резултати добиени од истражувањето

Table 4.21. Results gained from the research

Прашања за вработените:	Понудени одговори	X (преферираните етички норми од страна на производствени претпријатија)	Y (задоволство и лојалност на потрошувачите)	Понудени одговори	Прашања за потрошувачите:
Дали произведувате квалитетни, безбедни и навремени производи?	(да)	27	25	(да)	Дали Вие, како потрошувачи, сте задоволни од производите на наведеното претпријатие?
	(не)	4	9	(не)	
	(не знам)	3	0	(не знам)	
Дали Вашите напори се фокусирани кон максимизирање на задоволството на потрошувачите?	(да)	26	25	(да)	Дали Вие, како потрошувачи, чувствувате лојалност кон наведеното претпријатие?
	(не)	0	8	(не)	
	(не знам)	8	1	(не знам)	
Вкупно:		68	68		

Коефициентот на корелација, пресметан по претходно објаснета методологија, изнесува:

$$R = 0,96$$

Коефициентот на корелацијата во овој случај ја пресметува зависноста меѓу преферираните етички норми на претпријатијата и задоволството и лојалноста на потрошувачите, а бидејќи тој изнесува 0,96, заклучуваме дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. При тоа, овој коефициент укажува дека постои согласност помеѓу одговорите, добиени од страна на вработените и оние, добиени од страна на потрошувачите. Имено, производството на квалитетни, безбедни и навремени производи резултира со задоволни потрошувачи, додека напорите за максимизирање на задоволството на потрошувачите резултираат со лојални потрошувачи. Во спротивен случај, негативните состојби во претпријатијата резултираат со негативни состојби кај потрошувачите.

Коефициентот на детерминација изнесува:

$$D = 91,58 \%$$

Коефициентот на детерминација во конкретниов случај покажува дека 91,58% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата Y (задоволство и лојалност на потрошувачите) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата X (преферираните етички норми). Пресметаниот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми од страна на претпријатијата) делува со висок интензитет врз зависно променливата y (задоволство и лојалност на потрошувачите) во некои случаи позитивно, а во други негативно.

Д) Клиенти

Во поглед на клиентите, ја испитуваме корелативната зависност помеѓу преферираните етички норми (квалитетни услуги и транспарентност) од страна на банките и задоволството и доверба на клиентите. Преферираните етички норми од страна на банките се независна променлива X, а задоволството и довербата на клиентите се зависна променлива Y.

Табела 4.22. Резултати добиени од истражувањето

Table 4.22. Results gained from the research

Прашања за вработените:	Понудени одговори	X (преферирани етички од страна на банките)	Y (задоволство и доверба на клиентите)	Понудени одговори	Прашања за клиентите:
Дали располагате и нудите висок асортиман на квалитетни, навремени банкарски услуги?	(да)	30	27	(да)	Дали Вие, како клиенти, сте задоволни од услугите на наведената банка?
	(не)	4	13	(не)	
	(не знам)	7	1	(не знам)	
Дали банката во која работите отворено ги приложува сите значајни информации пред своите клиенти?	(да)	27	34	(да)	Дали Вие, како клиенти на наведената банка, имате доверба во истата?
	(не)	0	2	(не)	
	(не знам)	14	5	(не знам)	
Вкупно:		82	82		

Врз основа на направените пресметки, користејќи ја претходно објаснетата методологија, ја добиваме следната вредност за коефициентот на корелација:

$$R = 0,89$$

Коефициентот на корелацијата во овој случај ја пресметува зависноста помеѓу преферираните етички норми од страна на банките и довербата и задоволството на клиентите, а бидејќи тој изнесува 0,89, заклучуваме дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. Добиената вредност се приближува кон посакуваните резултати, меѓутоа овде постои одредена диспропорција, односно несогласување во некои од одговорите. Ова се должи на недоволното преферирање на вистинските етички норми од страна на банките што се манифестира најмногу врз задоволството на клиентите, а понатаму и врз нивната доверба во банките.

Коефициентот на детерминација изнесува:

$$D = 79,42 \%$$

Коефициентот на детерминација во конкретниов случај покажува дека 72,13% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата y (доверба и задоволство на клиентите) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата x (преферираните етички норми од страна на банките). Пресметаниот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми од страна на банките) делува со интензитет врз зависно променливата y (доверба и задоволство на клиентите) во некои случаи позитивно, а во други негативно.

4.3. Заклучни согледувања од емпириското истражување

Заради утврдување на поврзаноста помеѓу варијаблите, кои беа од интерес на ова истражување, ги применивме статистичките методи на χ^2 -тестот и едноставната криволиниска корелација. При тоа, χ^2 -тестот ја покажува веројатноста за поврзаност помеѓу одредени варијабли, додека коефициентот на контингенција и коефициентот на корелација го покажуваат степенот на

поврзаност. Исто така, χ^2 -тестот го применивме заради поединечно испитување на зависностите помеѓу секој пар на прашања, додека корелационата анализа ја применивме заради утврдување на корелативна зависност помеѓу сите прашања наменети за испитување на влијанието од преферираните етички норми и општествено одговорното однесување врз одредена категорија од интерес. Поточно, во рамките на корелационата анализа го испитувавме поединечно влијанието на преферираните етички норми и општествено одговорно однесување врз вработените, инвеститорите, потрошувачите и клиентите, како и влијанието на етичкото лидерство врз состојбите во претпријатијата.

Со помош на добиените податоци од спроведеното емпириско истражување и направените пресметки со помош на χ^2 -тестот, дојдовме до следните сознанија :

- При испитувањето на влијанието од преферираните етички норми и општествено одговорното однесување врз вработените, најголема веројатност за поврзаност постои помеѓу редовната примена на етичките норми и општествено одговорното однесување и приврзаноста на вработените кон претпријатијата;
- Испитувањето на влијанието на етичкото лидерство врз состојбите во претпријатијата резултираше со најголема веројатност за поврзаност помеѓу поттикнувањето на активности за општествено одговорни практики од страна на менаџерите - лидери и општествената одговорност на претпријатијата;
- Испитувањето на влијанието од преферираните етички норми и општествено одговорното однесување од страна на банките врз инвеститорите, резултираше со најголема веројатност за поврзаност помеѓу: преферирањето на етички норми и почитувањето на принципите на корпоративна општествена одговорност од страна на банките и мотивираноста за инвестирање кај инвеститорите; општествените перформанси на банките и задоволството на инвеститорите од враќањето на средствата; и транспарентноста на банките и доверба на инвеститорите;

- Испитувањето на влијанието од преферираните етички норми и општествено одговорното однесување од страна на производствените претпријатија врз потрошувачите, резултираше со најголема веројатност за поврзаност помеѓу напорите за максимизирање на задоволството на потрошувачите од страна на претпријатијата и лојалноста на потрошувачите;
- Испитувањето на влијанието од преферираните етички норми од страна на банките врз клиентите резултираше со најголема веројатност за поврзаност помеѓу: транспарентноста на банките и доверба на клиентите; и асортиманот на квалитетни, навремени банкарски услуги и задоволство на клиентите;

Со помош на добиените податоци од спроведеното емпириско истражување и направените пресметки со помош на едноставната криволинска корелациона анализа, дојдовме до следните сознанија:

- Коефициентот на корелацијата помеѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на претпријатијата и приврзаноста, задоволството, мотивираноста и довербата на вработените, изнесува 0,66 поради што заклучуваме дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои умерена (позитивна) корелативна зависност. Пресметаниот коефициент на детерминација има вредност од 43,33% и ни покажува дека 43,33% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата y (приврзаноста, задоволството, мотивираноста и довербата на вработените) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата x (преферираните етички норми и општествено одговорното однесување). Пресметаниот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми и општествено одговорното однесување од страна на претпријатијата), делува со слаб интензитет врз зависно променливата y (приврзаноста, задоволството, мотивираноста и довербата на вработените) во некои случаи позитивно, а во други негативно.
- Коефициентот на корелација помеѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на менаџерите и етичката

атмосфера, репутацијата, општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените изнесува 0,74, што значи дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. Коефициентот на детерминација изнесува 54,71% и покажува дека 54,71% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата у (етичката атмосфера, репутацијата и општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата х (преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на менаџерите). Пресметаниот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на менаџерите) делува со слаб интензитет врз зависно променливата у (етичката атмосфера, репутацијата и општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените) во некои случаи позитивно, а во други негативно.

- Коефициентот на корелацијата помеѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на банките и довербата, задоволството на инвеститорите и мотивираноста за понатамошни инвестиции изнесува 0,85, поради што заклучуваме дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. Коефициентот на детерминација во овој случај изнесува 72,13% и покажува дека 72,13% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата у (доверба, задоволство и мотивираност на инвеститорите) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата х (преферираните етички норми и општествено одговорно однесување). Добиениот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми и општествено одговорното однесување) делува со интензитет врз зависно променливата у (доверба, задоволство и мотивираност на инвеститорите) во некои случаи позитивно, а во други негативно.
- Коефициентот на корелацијата помеѓу преферираните етички норми од страна на претпријатијата и задоволството и лојалноста на

потрошувачите изнесува 0,96, што значи дека меѓу анализираниите (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. Коефициентот на детерминација има вредност 91,58% и ни покажува дека 91,58% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата Y (задоволство и лојалност на потрошувачите) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата X (преферираните етички норми). Пресметаниот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми од страна на претпријатијата) делува со висок интензитет врз зависно променливата у (задоволство и лојалност на потрошувачите) во некои случаи позитивно, а во други негативно.

- Коефициентот на корелацијата помеѓу преферираните етички норми од страна на банките и довербата и задоволството на клиентите изнесува 0,89, поради што заклучуваме дека меѓу анализираниите (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. Коефициентот на детерминација изнесува 72,13% и покажува дека 72,13% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата у (доверба и задоволство на клиентите) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата х (преферираните етички норми од страна на банките). Пресметаниот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми од страна на банките) делува со интензитет врз зависно променливата у (доверба и задоволство на клиентите) во некои случаи позитивно, а во други негативно.

Врз основа на сознанијата до кои дојдовме, можеме да констатираме дека во нашите деловни субјекти сè уште нема изразено преферирање на етичките норми и респектабилност кон општествената одговорност во бизнисот. Имено, фактичките состојби укажуваат дека деловните субјекти недоволно ги преферираат вистинските, посакуваните етички норми и не покажуваат посакувано ниво на респектабилност кон општествените проблеми и прашања, што се манифестира неповолно врз нивните односи со вработените, инвеститорите, потрошувачите и клиентите. Исто така, постои недостаток на

етичко лидерство, изразено преку недостаток на преферирање на етичките норми и општествено одговорното однесување од страна на менаџерите – лидери, што се одразува неповолно врз состојбите во деловните субјекти.

Транзициските процеси кон отворена пазарна економија, спроведениот контроверзен модел на приватизација на претпријатијата, кои беа во државна сопственост, несоодветното справување со отпуштените работници, а со тоа и зголемените стапки на невработеност и сиромаштија и афирмацијата на профитот, како единствено мерило за успех, имаат свој одраз и влијание врз етичките состојби во македонските деловни субјекти. Меѓутоа, недоволното преферирање на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност произлегуваат не само од овие претходно наведени фактори, туку и од недоволно изградената свесност кон преферирање на етичките норми и заложби за општествена одговорност. Впрочем, свесноста не може да се рече дека е нешто што е единствено вродено, туку напротив свесноста е нешто што може и секојдневно да се учи, гради, надоградува и унапредува. Токму оваа можност ни дава за право да дадеме свој придонес во подобрување на етичките состојби во македонските деловни субјекти, со тоа што предлагаме модел за креирање на етичка и општествено одговорна култура во работењето. Овој модел го создаваме врз основа на добиените сознанија од спроведеното теоретско и емпириско истражување, а со намера да придонесеме за развивање на едно повисоко нивно на етичка свесност и свесност за општествена одговорност кај деловните субјекти. Моделот содржи десет конкретни чекори, односно насоки на дејствување, кои имплементирани правилно, ќе им помогнат на менаџерите-лидери во градењето на етичка свесност во претпријатијата со кои управуваат, односно во промовирањето на етичките норми и општествено одговорното однесување како клучни корпоративни вредности и принципи на делување.

5. Креирање на модел на култура, чии суштински карактеристики се етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност

Во согласност со нашите теоретски и емпириски истражувања, а врз основа на сознанијата до кои дојдовме, во овој дел од магистерскиот труд правиме обид за креирање на модел на култура, чии суштински карактеристики се етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност. Затоа најнапред накратко ќе ги потенцираме и објасниме значењето и улогата на културата и вредностите, кои таа ги истакнува како свои суштински белези за работењето на претпријатијата. Исто така, ќе го потенцираме значењето на менаџерите – лидери, кои играат критична улога во развивањето, одржувањето и пренесувањето на културата.

Културата во претпријатијата е споделен збир на убедувања, очекувања, вредности, норми и работни навики, кои влијаат на тоа како нивните членови меѓусебно се однесуваат и заедно работат за да ги остварат поставените цели.

Вредностите и нормите во едно претпријатие се највлијателните фактори, кои ја опишуваат културата која е воспоставена и кон која треба да се придржуваат вработените при своето однесување, постапки и работни операции.

Додека основачите и менаџерите играат критична улога во развивањето, одржувањето и пренесувањето на културата, самата култура го обликува и контролира однесувањето на сите вработени, вклучувајќи ги и самите менаџери.

Исто така, претходно беше објаснето значењето на интегрирањето на етичките норми и општествено одговорните практики во деловното работење, преку влијанието што го имаат овие две врз долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата. Резултатите од спроведеното истражување претставуваат емпириска потврда за повеќекратните користи од придржувањето до етичките норми и општествено одговорните активности врз најзначајните групи на стеикхолдери и јасно укажуваат на неопходноста од создавање на култура во работењето, чии клучни атрибути се токму етичките и општествено одговорните норми.

Во контекст на бизнис етиката и корпоративната општествена одговорност, организациската култура претставува комплексна интеракциона целина од формални и неформални системи, која дава поддршка за етичко или неетичко однесување, односно општествено одговорно или општествено неодговорно однесување во претпријатијата⁹⁰.

Организациската култура влијае врз однесувањето во и на претпријатијата на повеќе начини. На пример, културата во претпријатијата, која ги нагласува етичките норми, овозможува основа, дава поддршка и стимулира етичко однесување. Исто така, менаџерите – лидери играт клучна улога во поттикнувањето на етичко однесување со демонстрирање на правилното и посакувано однесување преку својот личен пример. Доколку вработените воочуваат неетички практики и активности преземени од страна на нивните менаџери, како на пример, погрешно прикажување на финансиските резултати на претпријатието, фалсификување на податоци за направените трошоци и манипулативни и искористувачки практики, како и други облици на неетичко однесување, тогаш тие логично ќе претпостават дека овој начин на однесување е прифатлив и води кон нивно унапредување во иднина. Според тоа, присуството или отсуството на етичко однесување во постапките на менаџерите, од една страна, влијае на организациската култура, а од друга страна ја одразува истата.

Организациската култура може да налага преземање на одговорност за последиците од донесените одлуки и извршените активности од страна на поединците и на тој начин да ја зголеми веројатноста дека тие ќе се однесуваат етички. Спротивно, организациската култура може да ја разлее одговорноста од последиците од неетичкото однесување и со тоа да ја зголеми веројатноста за такво однесување. Одовде јасно произлегува потребата од создавање на организациска култура, која ги преферира етичките норми и е респектабилна кон општествената одговорност за долгорочно постоење и успешно работење на секое претпријатие.

Врз основа на извршеното научно-теоретско и научно-емпириско истражување и добиените сознанија, предлагаме неколку активности и насоки

⁹⁰Формалните системи вклучуваат: лидерство, структура, политика, системи на наградување, програми за обука и процеси на донесување на одлуки. Неформалните системи пак се однесуваат на: норми, ритуали, херои, митови, јазик, приказни, преданија;

на дејствување заради креирање на модел на култура, чии суштински карактеристики се етичките норми и која е респектабилна кон општествената одговорност. Следните насоки би требало да претставуваат основни постулати за секое претпријатие, кое тежнее кон етичко постигнување и унапредување на работните резултати на етички начин.

1. Изработка на разбирлив, сеопфатен етички кодекс;
2. Демонстрирање на пример на етичко однесување од страна на менаџерите на сите нивоа на менаџмент;
3. Спроведување на обука за градење на етичка свесност;
4. Континуирано информирање на вработените за придонесите на етичкото однесување;
5. Развивање на систем на супервизија за следење на етичката култура во претпријатијата;
6. Охрабрување и наградување на етичкото однесување;
7. Обезбедување на превентивни мерки при загрозување на етичкото однесување;
8. Преземање на мерки на интервенција при неетичко однесување;
9. Континуирано мерење на резултатите на работењето како резултат на етичкиот пристап во сите активности и примена на бенчмаркинг (Benchmarking) –споредба со најдобрите во дејноста;
10. Континуирано унапредување на етичкото однесување и развивање на систем на “TQM”, односно систем на совршенство;

5.1. Изработка на разбирлив, јасен и сеопфатен етички кодекс

Тргувајќи од фактот дека етичкиот кодекс претставува збир на принципи на однесување кои влијаат врз процесот на донесување одлуки и однесувањето на вработените во претпријатијата, тогаш ваквиот кодекс има за цел да им овозможи на вработените и на другите заинтересирани страни генерални напатствија за тоа како да направат етички избор во нивното однесување и одлучување.

Според тоа, изработката на разбирлив и сеопфатен етички кодекс треба да придонесе за унапредување и засилување на етичкото однесување во

претпријатијата. Во најмала рака, етичкиот кодекс претставува објавен, формален документ. Меѓутоа, во некои претпријатија од вработените се бара да потпишат изјава дека го прочитале и разбрале етичкиот кодекс. Сепак, во поглед на ова прашање постојат одредени варијации. Во претпријатијата кои се многу големи, понекогаш само генералните директори или само финансиските директори ја имаат оваа обврска. Во други случаи може да постојат повеќе етички кодекси, специјално подготвени да одговорат на прашањата кои ги засегаат различните функции (како што се производство, маркетинг, набавки, сметководство и сл.). Во секој случај, вработените кои го прифаќаат етичкиот кодекс, демонстрираат посветеност на етичките норми и етичкото однесување и ги декларираат и афирмираат принципите и стандардите на претпријатијата во практиката.

Етичкиот кодекс може да се дефинира на повеќе начини, меѓутоа во суштина претставува формален, официјален документ, за тоа како треба да се однесуваат членовите на претпријатијата во ситуациите на работното место. Истиот може да ја содржи мисијата на претпријатијата, прифатените вредности и правила на однесување и генералната политика на претпријатијата во поглед на бизнис етиката и етичките дилеми. Етичкиот кодекс на претпријатијата, кои се вклучени во извршување на активности, специфични за одредена професија, која значајно се разликува од останатите (како што се медицина, право, сметководство и сл.), може експлицитно да се однесува на стандардите, кои се специфични за односната професија. Според тоа, етичкиот кодекс од една страна претставува афирмација на посакуваните вредности, принципи и начини на однесување, а од друга страна бара приврзаност кон истите. Ефективниот етички кодекс би требало да ги дефинира правилата на однесување кон различните групи на стејкхолдери, како што се вработените, потрошувачите, акционерите, менаџерите, добавувачите и дистрибутерите како и пошироката заедница. Во поглед на вработените, етичкиот кодекс би требало од една страна, да го дефинира односот и обврските на претпријатијата кон своите вработени, а од друга да го специфицира начинот на однесување, кое претпријатијата го очекуваат од нив. Етичкиот кодекс во однос на пошироката заедница ги дефинира обврските кон опкружувањето и ставовите на претпријатијата околу прашањата на општествена одговорност.

Понекогаш, етичкиот кодекс може да содржи водич за однесување при

специфични категории на проблеми, како што се: конфликт на интереси, прифаќање или нудење на поткуп, подароци, услуги и сл., правила во однос на објавување, обелоденување и употреба на информации, инсајдерско тргување, дискриминација итн. Добро подготвениот етички кодекс би требало да биде разбирлив, концизен, сеопфатен, но не премногу опширен и да содржи практични примери заради подобро појаснување на поентата и пораката на секој негов дел.

Последно, етичкиот кодекс би требало да ги покрие аспектите околу административната имплементација и примена на кодексот и мерките на интервенција, во случај на прекршување или непридржување до кодексот. Наједноставниот етички кодекс бара известување за прекршувањата на кодексот нагоре, кон повисоките нивоа на менаџмент. Во големите претпријатија, понекогаш се препорачува именување на посебна работна функција, која исклучиво би се занимавала со прекршувањата и непридржувањата до кодексот. Интервентните мерки би требало да бидат јасно формулирани, а нивната примена дефинирана, преку транспарентен процес за објавување на факти, издавање на предупредувања, барања за советување или подучување, последици од повторување на прекршоци и сл. Интервентните мерки во екстремни ситуации можат да вклучат не само отпуштање на прекршителите, туку понекогаш дури и започнување на судски процес против нив. Очигледно, дефинирањето на мерки на интервенција и рационален процес за имплементација на етичкиот кодекс се потребни заради перцепирање на негова сериозност од страна на вработените. Спротивно, не смееме да заборавиме дека етичките прекршоци не мора неопходно да бидат и правни прекршоци; поради тоа, мерките на интервенција треба да бидат внимателно размислени и спроведени.

Иако етичкиот кодекс не може да ги покрие сите можни ситуации и етички сценарија, сепак констатираме дека подготовката на сеопфатен, концизен, разбирлив и јасен етички кодекс е значајно заради комуникација на посакуваните вредности и начини на однесување. Предлагаме внимателно подготвениот етички кодекс да биде дистрибуиран до сите вработени, со обврска да го прочитаат, да размислат за неговата содржина и да потпишат изјава дека го разбрале и ќе се придржуваат до него при извршувањето на нивните работни задачи. Прифаќањето и разбирањето на добро подготвен

етички кодекс од страна на сите вработени, придонесува за креирање и унапредување на етичката култура во работењето.

5.2. Демонстрирање на пример на етичко однесување од страна на менаџерите на сите нивоа на менаџмент

Менаџерите се клучните фигури и главни фактори, кои во најголема мера ја создаваат комплетната деловна политика на претпријатијата и се одговорни за сите аспекти од работењето. Заради таквата улога и функција на менаџерите во претпријатијата, особено е значајно тие да се одликуваат со високи етички квалитети и истите да ги демонстрираат секојдневно преку своето однесување. Однесувањето на менаџерите претставува одраз на вредностите, кои тие ги поседуваат и ги преферираат. Затоа, вистинските менаџери мора да вршат правилна проценка на ситуациите, кои ги предизвикуваат етичките норми и да покажат јасно преферирање на етичките погледи и норми, што во суштина претпоставува поседување на изграден, бесприкосновен систем на квалитетни, вистински и трајни етички вредности. Само така, менаџерите стануваат поединци, кои преку својот личен пример, авторитет и изграден вредносен систем ги водат вработените кон преферирање на етичките норми и придонесуваат за создавање на силна етичка култура во претпријатијата.

Непоколебливото преферирање на етичките норми мора да претставува неразделен дел на менаџментот. Менаџерите мора да се водат според високите етички норми на совесност, справедливост, честост, доверливост, непристрасност и сл. и преку преферирање на ваквите норми да се грижат за задоволување на потребите на различни стеикхолдери во претпријатијата. Барањата и потребите на стеикхолдерите често пати се во еден конфликтен однос и одлуките за приоритизирање на интересите на една група, а маргинализирање на интересите на друга, се едни од најтешките за менаџерите. Исто така, менаџерите се во позиција да придонесат за зачувување или унапредување на благосостојбата на општеството или нејзино деградирање преку нивниот однос и заинтересираност во поглед на општествените проблеми и прашања. Одовде, особено е значајно

задоволувањето на интересите на различните стеикхолдери да се заснова исклучиво врз преферирање на вистински норми и респектирање на вистински причини.

Меѓутоа, менаџерите не само што треба да ги преферираат етичките норми, тие уште повеќе треба јасно и отворено да ги презентираат погледите и принципите преку своите секојдневни постапки и одлуки. Тие мораат многу реално и непристрасно да водат сметка за методите, кои ги користат заради извршување на својата менаџерска функција, редовно да ги преиспитуваат мотивите, кои стојат зад нивните одлуки и свесно преку своите постапки да ги изложат на видик на вработените оние верувања и норми до кои се придржуваат. На овој начин менаџерите можат да придонесат за поттикнување и унапредување на етичката свесност кај вработените, да претставуваат пример за етичко однесување и да служат како советници и резонатори за етички постапки и дилеми во претпријатијата. Во ваква ситуација етичките норми стануваат вредна и посакувана категорија во однесувањето на работното место.

Менаџирањето засновано на етички норми ги легитимизира менаџерските активности, ја засилува кохерентноста на организациската култура, ја зголемува довербата во односите помеѓу поединците и групите, ја поддржува конзистентноста кон стандардите и придонесува за поголема чувствителност и свесност за нормите кои се преферираат во претпријатието и пораките кои се испраќаат како резултат на ова преферирање.

Сметаме дека создавањето на етичко претпријатие во голем дел зависи од менаџерите, кои ги поставуваат етичките норми и се придржуваат до нив. Специфичноста на улогата која ја преземаат и значајноста на функцијата која ја извршуваат им налага, но и им дава можност на менаџерите да се грижат за етиката во претпријатијата. Доколку менаџерите не водат грижа и ги игнорираат етичките норми, тогаш голема е веројатноста дека и вработените ќе го следат ваквиот пример. Одовде, заклучуваме дека несомнена е потребата и неопходноста, врвните менаџери и останатите менаџери на сите нивоа во претпријатијата, да демонстрираат пример на етичко однесување преку бескомпромисност и посветеност на етичките норми. Преферирањето на етичките норми треба да претставува дневен стандард, а не повремена активност за менаџерите од сите нивоа во претпријатијата.

5.3. Спроведување на обука за градење на етичка свесност

Градењето на етичка свесност кај вработените може во голема мера да се оствари преку вклучување на етиката во програмите за обука на вработените. Спроведување на обука за создавање и унапредување на етичка свесност е основно и апсолутно неопходно за создавање на силна етичка култура во кое било претпријатие. Ваквиот вид на обука предлагаме да се спроведува континуирано во работењето (на пример, еднаш годишно) заради редовно информирање, дискутирање, размислување за состојбите, разбирање и воочување на значајните прашања и проблеми поврзани со етичко сензитивните ситуации. Во склоп на ваквата обука, би требало да се вклучат реални и релевантни етичко-конфузни сценарија од секојдневната практика на односните претпријатија и на тој начин да се едуцираат вработените за тоа како да постапат доколку се најдат во такви или слични ситуации. Дополнително, предлагаме да се спроведе обука само за овој случај (*ad hoc*⁹¹) кога ќе се воочат одредени девијантни состојби во претпријатието или пак, кога јавно ќе се обелоденат неетички практики во претпријатија од иста или сродна дејност, односно индустрија заради превенција. Етичката обука, исто така, сметаме дека е потребно и неопходно да се спроведе, кога се вработуваат нови вработени заради нивно запознавање со преферираните етички норми на претпријатието и она што претставува посакувано и прифатливо однесување на работното место. Кога се вработуваат неколку вработени во текот на еден месец, би можело да се спроведе етичка обука на крајот од месецот за сите нововработени во претпријатието. На овој начин, процесот на градење на етичка свесност започнува паралелно со почетокот на работното искуство на вработените во претпријатието и претставува составен дел од социјализацијата на новите вработени во претпријатието.

Етичката обука се однесува на градење на етичка свесност и подучување на вработените како да донесуваат етички одлуки и да прават избор во работните ситуации, кој е етички исправен. Продуктивните членови на општеството, со изградена висока етичка свесност, живеат и се раководат според ваков етички кодекс, чии основни карактеристики се принципите на

⁹¹*Ad hoc* (лат. *Ad hoc*, денес интернационален израз) само за сега, само за овој случај, само за оваа прилика, само за оваа цел;

искреност, доверба, љубов, почит, чесност, отвореност, реалност, совесност и сл. Спроведувањето на етичка обука им помага на вработените да разберат и да научат како овие принципи можат да се интегрираат во работната средина. Понекогаш е присутно мислењето дека доколку претпријатијата вработуваат добри луѓе, тогаш ваквата обука е нерелевантна и непотребна. Меѓутоа, проблемите и дилемите кои се јавуваат во работната средина, често пати, знаат да бидат комплексни и конфузни и вработените стануваат збунети во однос на тоа која е исправната одлука или постапка во дадената ситуација. Градењето на етичка свесност, преку спроведување на етичка обука, им помага на вработените полесно да се справат со проблеми и ситуации во работната средина, кога постои конфликт на вредности и кога исправната одлука или постапка не е очигледна.

Спроведувањето на интерна етичка обука може да им помогне на вработените полесно да ги препознаат етичките дилеми, да ги разберат различните аспекти, кои се составен дел на сложените проблеми и да ги земат во предвид последиците од своите постапки на работното место пред да донесат каква било одлука. Етичките дилеми најчесто се однесуваат на ситуации во кои луѓето стануваат збунети во поглед на тоа која е „исправната“ постапка или одлука во дадената ситуација. Кога вработените имаат изградена етичка свесност, тие можат да разликуваат што е правилно, а што погрешно во работењето и со тоа можат многу полесно да одлучат како да постапат во вакви ситуации.

Спроведувањето на етичка обука ја зголемува етичката свесност и едукација кај вработените на повеќе начини и обезбедува повеќекратни користи во работењето. Етичката обука ги обучува вработените да се однесуваат во согласност со прифатениот етички кодекс. Таа ја зајакнува перцепцијата дека претпријатијата цврсто се придржуваат и стојат зад својот етички кодекс и дека постојаното вработување на вработените може да зависи од нивното однесување во согласност со политиката на претпријатијата.

Етичката обука придонесува за зголемување на чувствителноста на вработените за постоењето на можни етички дилеми и конфликти и поттикнување на истите да се однесуваат во согласност со воспоставениот етичкиот кодекс на претпријатието.

Констатираме дека етичката обука ги комуницира и пренесува

посакуваните етичките норми и кодекси на однесување на вработените. На тој начин, претпријатијата ја зголемуваат етичката свесност кај вработените и им даваат авторитет да донесуваат соодветни етички одлуки во која била работна ситуација. Спроведувањето на соодветна етичка обука помага етиката да стане посакувана, ценета и вредна категорија во секое претпријатие или корпорација.

5.4. Континуирано информирање на вработените за придонесите од етичкото однесување

Етичкото однесување се одразува на позитивен начин врз работењето на претпријатијата. Меѓутоа, поради долгорочниот карактер на придонесот од вклучувањето на етиката во одлуките и политиките на деловното работење, понекогаш се случува луѓето да забораваат на користа од етичкото однесување, и наместо тоа, да го нагласуваат и да тежнеат кон однесување кое во краток рок реализира опипливи користи за претпријатијата. Етичкото однесување на долг рок ги обликува резултатите од работењето на претпријатијата и влијае врз нивниот долгорочен опстанок и развој. Поради ова се создава потреба од информирање на сите вработени за придонесите од етичкото однесување на континуирана основа, заради создавање и одржување на нивна свесност во поглед на значајноста на етичко однесување.

Заради континуирано информирање и подучување на вработените во поглед на значајноста и придонесите од етичкото однесување, претпријатијата можат да организираат дискусии или семинари од областа на бизнис етиката. Ваквите дискусии или семинари можат, исто така, да ги информираат вработените во однос на новите деловни политики, практики или процедури во претпријатијата, да ги пофалат, истакнат или глорифицираат етичките постапки или да наведат примери на претходни непосакувани неетички однесувања и последиците од нив во претпријатието или во некои други претпријатија. Информациите, кои се дистрибуираат до вработените преку одржување на вакви дискусии или семинари, овозможуваат јасно разбирање на значајноста на преферирањето и интегрирањето на етичките норми во работењето и согледување на придонесите од етичкото однесување. Понекогаш, во зависност од околностите, претпријатијата можат да ангажираат специјализирана агенција

за спроведување на ваков вид на семинари или дискусии.

5.5. Развивање на систем на супервизија за следење на етичката култура во претпријатијата

Развивањето на систем на етичка супервизија, преку користење на различни ресурси и практики, овозможува следење на етичката или евентуално неетиката култура во претпријатијата и дава основа за превенција и преземање на потребни понатамошни активности. Набљудување на вработените при извршувањето на работните задачи, спроведување на внатрешно истражување, развивање на систем за известување и организирање на кругови на квалитет, се практики кои сметаме дека помагаат во следење на придржувањето или непридржувањето до преферираните етички норми во претпријатијата.

Будното и внимателно набљудување на начинот на кој вработените се справуваат со етички-чувствителните ситуации, помага да се одреди дали вработените ја извршуваат работата на адекватен и етички прифатлив начин. Вработените, кои практикуваат беспрекорно и бескомпромисно етичко однесување и кои на правилен начин постапуваат при решавање на етички дилеми, би требало понатаму да бидат јавно наградени за ваквото однесување. Спротивно, моментални и соодветни предупредувања, советувања и друг вид на интервенции се потребни доколку се воочи облик на неетичко однесување кај некои вработени.

Внатрешно истражување може да се спроведе во претпријатијата преку дистрибуција на анкетни прашалници до вработените или нивно интервјуирање, за да се определи изграденоста на нивната етичка свест и нивното мислење во однос на етичките прашања, кои се важни за односното претпријатие. Одговорените анкетни прашалници и интервјуа понатаму можат да се искористат и како репер за оценување на етичкото однесување преку испитување на етичките перцепции на вработените во однос на нивното претпријатие, нивните надредени, нивните соработници и нив самите.

Воспоставување на внатрешен систем на информирање, преку кој вработените ќе можат слободно и без страв да известуваат за сведоштва на

неетичко однесување, но и да добиваат издржани совети за тоа како да постапат при етичко-чувствителни ситуации, е особено корисно при следењето на етичката или неетичката култура. Предлагаме поставување на етички кутии (кутии за критики и пофалби), преку кои вработените би можеле анонимно да информираат доколку биле сведоци на неетички практики од страна на нивни соработници или претпоставени. Поголемите претпријатија би можеле да именуваат етички правобранител или службеник, кој би бил одговорен за пренесување на етичките норми на сите вработени и набљудување на нивното придржување до тие стандарди. Етичкиот службеник, пред сè, е личност со изграден вредностен систем со високи, трајни вредности, личност која поседува авторитет низ целото претпријатие и вработените од кое било одделение или сектор би можеле да се обратат до него, без притоа да стравуваат од евентуална одмазда. Тој може да ги советува вработените и да им даде напатствија и насоки на правилно однесување, кога тие не се сигурни како треба да постапат при одредена етичка дилема. Претпријатијата можат да одат дотаму да формираат посебна служба или оддел, кој би бил задолжен за вкупните етички аспекти во работењето.

Организирањето на кругови на квалитет ⁹² помага во идентификување и решавање на етичките проблеми кои влијаат на подрачјето на работа на претпријатијата. Во рамките на круговите на квалитет, се дискутира за начинот на кој може да се унапреди етичката атмосфера во претпријатието, се истражуваат причините за настанатите етички проблеми или дилеми и се предлагаат решенија или насоки на дејствување. Предлозите генерирани за време на одржување на круговите на квалитет, се разгледуваат од менаџерите, кои ја донесуваат крајната одлука за нивно прифаќање или отфрлање. Учесниците во круговите на квалитет присвојуваат проактивна улога во унапредувањето на етичката култура во работењето и поради тоа би требало да добијат признанија.

⁹²Кругови на квалитет е техника според која група вработени редовно се состануваат да ги идентификуваат проблемите, кои се јавуваат во работењето и да предложат соодветни решенија. Прв пат оваа техника се применила во јапонските претпријатија;

5.6. Охрабрување и наградување на етичкото однесување

Етичкото однесување во претпријатијата во голема мера зависи од начинот на кој тоа се охрабрува и наградува преку јавни признанија и пофалби, користење на бенефиции, парични стимулации, промоции и сл. Претпријатијата, кои ја согледуваат и разбираат значајноста на етиката во работењето и тежнеат кон нејзино инкорпорирање во деловните одлуки и постапки, мораат да имаат воспоставено етичка инфраструктура и да имаат менаџмент, кој ги преферира и видливо ги демонстрира етичките норми. Меѓутоа, тие исто така треба да прикажат дека го ценат етичкото однесување во работниот контекст и да развијат стратегија на наградување на посакуваното однесување.

Вработените добиваат награди во замена за вложениот труд, а врз основа на нивните способности, вредности и придонеси во остварувањето на поставените цели. Претпријатијата треба да внимаваат да не го промовираат краткорочниот успех преку нагласување и наградување на краткорочните финансиски резултати и пазарни успеси, а на штета на етичките аспекти, кои влијаат врз долгорочниот пазарен и финансиски успех. Етичките постапки на вработените се видливи и лесно можат да бидат забележани. Поради тоа, ситуациите во кои вработените демонстрираат етички постапки (како на пример, ситуациите во кои вработените ја почитуваат доверливоста на информациите, избегнуваат конфликт на интереси, се спротивставуваат на неетичко однесување и сл.) можат да се следат и преку позитивно засилување, по пат на наградување, може да се овозможи охрабрување и стимулирање на ваквото однесување. На овој начин, вработените преземаат одговорност за своите постигнувања и однесувања и добиваат награди за постигнатиот успех. Наградувањето на посакуваното етичко однесување ги мотивира вработените да продолжат со ваков вид на однесување и испраќа јасен сигнал до останатите вработени дека доколку сакаат да бидат наградени и тие треба да практикуваат етичко однесување.

Врз основа на претходните сознанија сметаме дека доколку претпријатијата на соодветен начин го вреднуваат етичкото однесување, тоа ќе резултира во еден засилувачки кружен тек, каде поединците кои добиваат награди за исправниот начин на однесување, ќе бидат следени и копирани од

страна на нивните соработници и подредени, кои пак ќе продолжат да се однесуваат на посакуваниот начин, бидејќи за тоа добиваат награди, што води до креирање на силна етичка атмосфера во претпријатијата.

5.7. Обезбедување на превентивни мерки при загрозување на етичкото однесување

Секогаш е подобро, поефикасно и поефтино, проблемите да се спречат пред да настанат, отколку да се решат кога веќе земале свој замав. Дополнително, санирањето на последиците од настанувањето на некои проблеми може да биде особено комплицирана и скапа задача, во поглед на потрошено време и средства. Обезбедувањето на превентивни мерки може да помогне во спречување на неетичко однесување од страна на вработените и со тоа да се спречи можноста од настанување на посериозни проблеми и последици.

Изработката на разбирлив, јасен и сеопфатен етички кодекс, оживување на преферираните етички норми преку, демонстрирањето на пример на етичко однесување од страна на сите менаџери, вклучување на етиката во програмите за обука на вработените, континуирано информирање на вработените за придонесите од етичкото однесување, развивање на систем на етичка супервизија и охрабрување и наградување на етичкото однесување, претставуваат превентивни мерки од евентуално загрозување на етичкото однесување.

5.8. Преземање на мерки на интервенција при неетичко однесување

Понекогаш и покрај обезбедувањето на неопходни превентивни мерки заради спречување на загрозување на етичкото однесување, некои вработени се впуштаат, свесно или несвесно, во неетичко однесување. Во вакви случаи најдобро сценарио би било доколку на вработениот му се укаже на направената грешка и тој или таа добие можност да го поправи неетичкото однесување. Со тоа се спречува подоцнежното развивање на посериозни проблеми и настанувањето на поголеми негативни последици. Исто така, доколку

вработените очекуваат дека во претпријатието во кое работат неетичките практики лесно се детектираат и како резултат на тоа се преземаат адекватни мерки, тогаш постои помала веројатност дека тие ќе си дозволат да учествуваат во неетички практики. Меѓутоа, заради постигнување на посакуваниот ефект, сметаме дека мерките на интервенција мора да бидат перцепирани како фер и праведни од страна на вработените.

Мерките на интервенција мора да бидат спроведени на фер и праведен начин за да обезбедат позитивни резултати. Сериозноста на мерките на интервенција треба да зависи од видот и сериозноста на неетичкото однесување и потребна е конзистентност во нивното применување кај различни вработени со слични форми на неетичко однесување. Исто така, значајно е да им се даде можност на вработените да ја објаснат и аргументираат својата страна од приказната и своетовидување за настанатиот проблем. Вработените ќе реагираат на подобар начин доколку мерките на интервенција се спроведат на еден конструктивен начин и доколку внимателно се објаснат причините за преземање на истите.

Сметаме дека доколку мерките на интервенција се реални, праведни и фер, се спроведат на конструктивен начин и се почитува принципот на конзистентност во нивната употреба, тогаш постои поголема веројатност дека вработените ќе реагираат на позитивен начин и ќе го поправат своето однесување. Дополнително, ваквите мерки на интервенција ќе имаат позитивен индиректен ефект врз останатите вработени и на тој начин ќе се обесхрабри, односно дестимулира неетичкото однесување.

5.9. Континуирано мерење на резултатите од работењето како резултат на етичкиот пристап во сите активности и примена на бенчмаркинг (Benchmarking) –споредба со најдобрите во дејноста

Етичкиот пристап во севкупното работење придонесува за бројни користи и на долг рок го обликува опстанокот и развојот на претпријатијата. Користите од етичкиот пристап на претпријатијата најмногу се манифестираат во односите со вработените, потрошувачите и инвеститорите. Преферирањето на етичките норми претставува основа за располагање со силно мотивирани, задоволни и

приврзани вработени, создавање на база на лојални, задоволни и доверливи потрошувачи и клиенти, како и задржување на постојните и привлекување на нови инвеститори, кои се задоволни од својата инвестиција. Ваквиот склоп на користи влијае поволно врз обезбедување на стабилност, создавање на квалитетно производство, генерирање на поголеми приходи, зголемување на пазарното учество, креирање на репутација и јавен имиџ од страна на претпријатијата и го трасира патот на долгорочен опстанок и успех. Согледувањето на користите, кои произлегуваат од етичкиот пристап во сите активности преку континуираното мерење на резултатите од работењето на етички начин, од една страна, претставува превенција од неетички практики во претпријатијата, а од друга, ги поттикнува да вложат уште поголеми напори за понатамошно подобрување и зацврстување на воспоставените етички норми.

Покрај континуираното мерење на резултатите од работењето на етички начин, предлагаме примена на бенчмаркинг (benchmarking), што претставува техника според која менаџментот ја утврдува и ја користи најдобрата практика од конкурентите или најдобрите претпријатија во дејноста заради унапредување на сопственото работење. Во контекст на бизнис етиката и корпоративната општествена одговорност, претпријатијата можат да ја искористат оваа техника за да ги разберат начините на кои најдобрите претпријатија во дејноста или конкурентските претпријатија им пристапуваат на етичките аспекти во работењето и на кои манифестираат одговорност кон општеството и врз основа на тоа да отворат нови перспективи и да идентификуваат нови можности за подобрување на сопствениот начин на управување со овие аспекти. Заради успешна примена на оваа техника, предлагаме најпрвин претпријатието да изврши анализа на тековните постапки, процедури и начини на управување со бизнис етиката и корпоративната општествена одговорност и врз основа на тоа да определи подрачја, кои би можеле да се унапредат. Потоа, да селектира претпријатие со кое ќе се врши споредбата и ќе се идентификуваат подрачјата во кои заостанува претпријатието. Крајно, претпријатието треба да изработи стратегија за примена на нова програма за подобрување на етиката култура и општествената одговорност, истата да ја имплементира и да ги набљудува резултатите.

5.10. Континуирано унапредување на етичкото однесување и развивање на систем на “TQM” односно систем на совршенство

Најсигурен начин да постигнат долгорочен успех во работењето е претпријатијата да усвојат фокус, кој постојано бара нови можности и тежнее кон подобрување на сите работни операции, функции, процедури, политики и активности. Создавањето на силна етичка култура е долгорочен, комплексен процес кој се одразува врз целокупното работење и создавање на вредност во претпријатијата. Меѓутоа и најдобро создадената етичка култура ќе доживее своја деградација доколку истата не биде субјект на постојано надгледување, интервенции и мерки за нејзино унапредување. Заложбите за континуирано унапредување и усовршување на етичката култура и етичкото однесување, се клучни предуслови за создавање на претпријатие, чие работење е засновано на високи етички норми.

Континуираното унапредување на етичкото однесување неминовно се поврзува и претставува основа за развивање на систем на менаџмент на целосен квалитет во претпријатијата (Total Quality Management – TQM). Менаџментот на целосен квалитет претставува интегративна менаџмент филозофија според која сите функции и активности во претпријатијата се фокусираат на континуирано подобрување на квалитетот. Во денешни услови, менаџментот на целосен квалитет е значаен, сеопфатен приод за подобрување на сите аспекти од работењето и води кон постигнување и одржување на конкурентски предности. Овој пристап не треба да се сфати како формула за целосно решение на проблемите во работењето, туку како долгорочна приврзаност кон процесот на континуирано подобрување.

Менаџментот на целосен квалитет, како интегративна филозофија на управување, преферира многубројни принципи, како што се: водство, почитување на индивидуата, учество на вработените, квалитет, процесен пристап, систематски пристап кон процесите, постојано унапредување на квалитетот, фактички пристап кон одлучувањето и тежнение кон создавање на заеднички придобивки помеѓу производителот и потрошувачот, односно клиентот.

Водството е клучен фактор од кој најмногу зависи остварувањето на политиката на менаџментот на целосен квалитет. Тоа пред сè се изразува

преку личниот пример на менаџерот изграден со неговиот вредносен систем. Менаџерите од една страна ја создаваат и одржуваат внатрешната атмосфера во работењето, а од друга страна се највидливи претставници на претпријатието во надворешната средина.

Почитувањето на поединците, достоинствен и еднаков однос кон сите, правилното оценување на нивните способности и распоредување на работни задачи, согласно нивната способност и ценењето на нивниот придонес во работењето, ги мотивира вработените за поголема ангажираност и креативност и создава задоволни и лојални вработени.

Една од централните идеи на менаџментот на целосен квалитет е обезбедување можност на сите вработени од сите нивоа во хиерархијата на претпријатието да учествуваат во создавањето на квалитетни производи, во целокупните активности и донесувањето на одлуки. За успешно учествување на вработените, потребно е претпријатијата да обезбедат услови за нивно постојано надоградување.

Целата филозофија „TQM“ се базира на квалитет. Квалитетните производи и градењето на квалитетни односи се клучни за зголемување на пазарното учество и создавањето на база на задоволни и лојални потрошувачи и клиенти.

Примената на процесен пристап во работењето подразбира поврзаните ресурси и активности да се водат како процеси. Овој пристап придонесува за поголема ефикасност во работењето и поцелосно исполнување на барањата на потрошувачите и клиентите.

Систематскиот пристап претставува проширување на процесниот пристап, со тоа што овозможува идентификација, разбирање и управување на меѓусебно поврзаните процеси на ефикасен и ефективен начин, со што постојано се унапредува квалитетот и се подобруваат севкупните аспекти во претпријатието.

Фактичкиот пристап подразбира управување со факти, употребувајќи научни и други техники. Само реален, отворен и сеопфатен пристап кон проблемите, нивното анализирање и донесување на одлуки, може да придонесе успех во работењето.

Поради меѓусебната зависност на добавувачите, производителите и потрошувачите, неопходно е создавање на заеднички придобивки. Искрената и отворената меѓусебна соработка е од корист за сите вклучени страни.

Во центарот на вниманието на „TQM“ е самиот потрошувач, односно клиент. Претпријатијата зависат од потрошувачите, односно клиентите и затоа тие мора да се ориентираат кон унапредување на нивното задоволство. За да создадат задоволни потрошувачи и клиенти, претпријатијата мораат да ги идентификуваат, антиципираат и задоволат моменталните и идните потреби на потрошувачите и клиентите и да ги надминат нивните очекувања.

Забележуваме дека етичките норми, всушност, се провлекуваат низ сите принципи на „TQM“ и се нивен интегрален, основен и незаменлив дел. На долг рок, „TQM“ нема да успее како менаџмент филозофија доколку етичките норми не се прифатат и не претставуваат основа за примена на техниките и принципите на „TQM“. Етичките норми мора да бидат постојано присутни и бескомпромисно применети во секој аспект на „TQM“. Единствено на овој начин, „TQM“ ќе придонесе за континуирано унапредување на целокупните аспекти во работењето на претпријатијата и ќе ги приближи кон постигнување на систем на совршенство. Системот на совршенство, како филозофија на управување и начин на извршување на работните задачи, би се преферирал при повисок развој на етичка свест и совесност на менаџерите - лидери и вработените во претпријатијата. Меѓутоа, издигнувањето на етичкото делување на вработените и менаџерите - лидери во претпријатијата, може позитивно да се одрази и во пошироки рамки, односно надвор од границите на самите претпријатија. Преферирањето на етичките норми на совесност, честост, реалност, отвореност, доблесност, почит, љубов и сл. и напорите насочени кон приближување кон совршенство од претпријатијата, се пренесуваат и во општеството.

Заклучок

Во последните неколку години, под притисок на јавноста, концептите на бизнис етиката и корпоративната општествена одговорност од академска дисциплина се трансформираат во оперативна сила. Сè повеќе профитот на претпријатијата, нивниот опстанок и развој зависат од преферирањето на вистинските етички норми и односот кон општествените прашања. Поради ова, етичкото и општествено одговорното однесување, мора да бидат присутни во работењето, само затоа што исправните постапки се и профитабилни постапки.

Бизнис етиката е форма на применета етика, која ги проучува етичките принципи и етичките проблеми, кои се јавуваат во бизнис работењето. Таа се однесува на сите аспекти на деловното однесување. Бизнис етиката, всушност, вклучува правила и принципи, кои вршат усогласување на етичките со бизнис аспектите во работењето. Често пати, се смета дека бизнис етиката е оксиморон, односно дека во бизнисот етиката е невозможна. Меѓутоа, нашите сознанија говорат дека етиката во бизнисот не само што е возможна, туку уште повеќе таа е неопходна за долгорочно работење и развивање на сите деловни субјекти.

Постојат голем број на различни варијации при дефинирањето на бизнис етиката, но најголем дел од дефинициите на бизнис етиката се однесуваат на правила, стандарди и морални принципи во однос на тоа што е добро или лошо, исправно или погрешно во специфични ситуации.

Во овој труд, *бизнис етиката* се согледува од аспект на принципи, вредности и стандарди, кои го водат однесувањето во бизнисот. *Принципите* се специфични и цврсти граници на однесување, кои се универзални и апсолутни. Принципите, често пати, се основа за формулирање на правила. *Вредностите* се користат за поставување на норми, наметнати од самото општество.

Иако постојат поголем број на дефиниции на бизнис етиката, сепак таа во суштина претставува моќна сила за победа на доброто над лошото и може да го насочува и управува однесувањето внатре и надвор од претпријатијата. Сепак, при донесувањето на етички одлуки во бизнисот, не треба да се заборави дека претпријатијата за да опстанат мора да работат профитабилно,

но и избалансирано да ги исполнат барањата и очекувањата на различни групи стеикхолдери.

Поради самата дефиниција на етиката, како дисциплина, која се занимава со проучување на она што е исправно и она што е погрешно, сосема природно се наметнува прашањето дали постои разлика помеѓу етиката и законот. Во поглед на односот помеѓу етиката и законот можеме да констатираме дека иако постои значајно преклопување на прашањата кои се од интерес на обата, сепак постои област во етиката, за која законот не нуди никакви напатствија. Законите како и етичките норми, се материја која постојано претрпува промени, но ова секако не важи за основните, универзалните, апсолутните, безвременски етички норми и убедувања.

За да бидат согледани како етички, претпријатијата мораат да изградат корпоративна култура, чии суштински, витални, односно основни карактеристики се токму етичките норми. Но, во услови на глобално, мултинационално работење, се наметнува потребата од создавање на глобални етички култури и се јавува можност истите да се искористат како конкурентска предност во деловното работење. Ваквите активности се поддржани и стимулирани од поголем број на организации ширум светот.

Истражувањето и примерите од бизнис секторот покажуваат дека градењето на етичка репутација помеѓу вработените, потрошувачите и јавноста во целина е нешто што е од голема вредност за претпријатијата и секогаш води до финансиски придобивки. И покрај тоа што постојат многу практични користи од работењето на етички начин, сепак, многу менаџери донесуваат етички одлуки, поради тоа што како одговорни членови на општеството, правилно е да се однесуваат на таков начин. Како најзначајни награди кои претпријатијата ги добиваат доколку ги преферираат етичките норми и вредности во секојдневното работење и донесување на деловни одлуки, се зголемена ефикасност на секојдневните операции, поголема приврзаност на вработените, поголема спремност на инвеститорите да ги доверат своите средства, поголема доверба и задоволство на потрошувачите и подобри финансиски перформанси. Овие користи во голема мера го детерминираат и трасираат долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата и на бизнисот во целина.

Начинот на кој претпријатијата работат и ги донесуваат своите одлуки, не само што има критично влијание врз нивниот долгорочен опстанок и развој, туку

истовремено влијае врз животите на многу луѓе, нивните фамилии и општеството во целина. Но, секојдневната борба за опстанок и остварување на што е можно подобри резултати и поголем профит, лесно можат да ги наведат претпријатијата да „забораваат“ на последиците од нивните одлуки врз клучните конституенти. За жал, ваквите грешки можат да бидат причина за неуспех и пропаст на повеќе засегнати страни.

Етиката е значајна не само во бизнисот, туку и во сите сегменти на животот, бидејќи таа претставува критичен дел на основата, врз која цивилизираното општество е изградено. Поединец, претпријатие, бизнис сектор или општество, кое ги игнорира етичките норми и вредности, е осудено на неуспех, порано или подоцна.

Етичките прашања, конфликти, успеси и неуспеси во претпријатијата, всушност, настануваат околу односите. Создавањето на ефективни односи, претставува една од виталните активности во работењето на денешните претпријатија. Успехот на претпријатијата сè повеќе е обликуван од природата на воспоставените односи со вработените, потрошувачите, акционерите или инвеститорите, добавувачите и дистрибутерите, и менаџерите, кои даваат насоки за осигурување дека претпријатието, останува фокусирано на целите на етички, правно и општествено прифатлив начин. Кога неетички активности се присутни во претпријатијата, често пати е откриено дека во најголемиот број на случаи постои кооперација или согласност помеѓу одредени групи на стеикхолдери, која го олеснува прифаќањето и континуитетот на неетичкото однесување. Според тоа, односите не само што се поврзани со успехот на претпријатијата, туку се во непосредна врска и со присуството на неетички практики.

Етичкото лидерство претставува клучна фигура во создавањето на организациска култура, која ги почитува етичките норми и вредности. Вистинското лидерство мора да биде конзистентно со моралните и етичките норми и вредности и на тој начин да влијае врз останатите, во нивните активности за остварување на посакуваните цели. Претпријатие на кое му недостасува вистинско и етичко лидерство, порано или подоцна ќе се соочи со сериозни проблеми во работењето. Етичките лидери градат односи на доверба и почит со своите следбеници и на тој начин влијаат врз развивањето на цврста волја кај следбениците за остварување на работните задачи. Од друга страна,

лукавите и неетички лидерски постапки, порано или подоцна, предизвикуваат намалување на довербата, меѓусебно непочитување, малверзации и измами, што неминовно води до хаотична ситуација во претпријатието.

Етичките лидери се неопходен услов за интегрирање на етичките вредности во културата на претпријатијата. Остварувањето на мисијата и целите на претпријатијата зависи од нивната визија. Тие ги оценуваат потребите и очекувањата на следбениците, ги мотивираат, ги насочуваат и на тој начин ја остваруваат поставената визија. Тие се одговорни за комуницирање на посакуваните вредности и однесувања. Лидерството во голема мера го одредува успехот или неуспехот, без разлика дали се работи за претпријатие, војна, друштвена игра, фамилија или општество.

Зголемените критики, како и притисоците за одговорно користење на моќта од страна на претпријатијата, ја зголемуваат нивната грижа за општествените прашања и благосостојбата на стеикхолдерите и го менуваат односот помеѓу бизнис секторот и општеството. Овој променет однос директно е поврзан со зголеменото значење на општествената околина и претставува одраз на општествените очекувања од бизнис секторот. Корпоративната општествена одговорност вклучува економски, правни, етички и дискрециони (филантропски) очекувања, кои општеството ги има од претпријатијата во даден временски период. Прва и најважна одговорност на претпријатијата е економската одговорност. Сите други одговорности на претпријатијата зависат од оваа одговорност и стануваат спорни, кога истата не е исполнета. Денес, глобалната хиперконкуренција во бизнис секторот ја нагласува важноста на економска одговорност на претпријатијата. Но, оваа одговорност, сама по себе, не е доволна. Втора одговорност на претпријатијата е правната одговорност. Правната одговорност претставува одраз на „кодифицираната етика“ и вклучува основни идеи за праведните практики, воспоставени од оние, кои го создаваат законот. Претпријатијата имаат одговорност кон општеството да се придржуваат кон овие закони. Бидејќи законите се основни, но не и доволни, етичка одговорност е потребна да ги вклучи оние активности и практики, кои се очекуваат или се забрануваат од страна на општеството, дури и доколку истите не се кодифицирани во закон. Етичката одговорност вклучува целосен опсег на норми, стандарди, вредности и очекувања, кои одразуваат што потрошувачите, вработените, акционерите и заедницата сметаат дека е фер, праведно и

конзистентно со почитувањето на или заштитиувањето на моралните права на стеикхолдерите. Четврта компонента на општествената одговорност е доброволната, дискреционата или филантропската одговорност. Оваа одговорност претставува одраз на моменталните очекувања, кои јавноста ги има од претпријатијата. Обемот и видот на активностите на филантропската одговорност, се од доброволна природа и зависат единствено од желбата на претпријатијата, да се вклучат во општествени активности, кои не се задолжителни, не се законски пропишани и не се очекуваат од нив во етичка смисла. Сепак, јавноста очекува дека претпријатијата ќе „вратат назад“, па оваа категорија станува интегрален дел на односот помеѓу претпријатијата и општеството.

Заради непристрасност во истражувањето, ги разгледаваме аргументите кои говорат против и за корпоративната општествена одговорност. Аргументи против вклучување на општествената одговорност во работењето се: класичниот економски аргумент (единствена одговорност на менаџментот е максимизирање на профитот за сопствениците), неподготвеноста на претпријатијата да се справат со општествените проблеми, разводнување на основната намера на претпријатијата, претпријатијата имаат преголема моќ и намалување на глобалната конкурентност. Аргументите во корист на корпоративната општествена одговорност, се дека корпоративната општествена одговорност е од долгорочен сопствен интерес за претпријатијата, овозможува заштита од прекумерни владини прописи, претпријатијата имаат достапни ресурси кои можат да ги искористат за подобрување на општествената благосостојба, проактивното дејствување е подобро од реактивното, постои поддршка од јавноста за корпоративната општествена одговорност и истата е во интерес на акционерите.

Корпоративната општествена реакција претставува фаза на преземање на акција во процесот на одговор на менаџментот на прашања од општествената сфера. Концептот на реакција им овозможува на претпријатијата да оправдаат и применат општествено одговорно однесување и за разлика од корпоративната општествена одговорност, упатува на динамичност и преземање на конкретни акции од стана на претпријатијата.

Концептите на корпоративна општествена одговорност и реактивност можат да бидат интегрирани во еден модел на корпоративни општествени

перформанси. Фокусирањето на перформансите индицира дека она што е навистина значајно е одговорот на прашањето: што претпријатијата се способни да постигнат – резултатите или исходите од нивното прифаќање на општествената одговорност и усвојување на стратегии на реактивност. При развивањето на концептуален модел на корпоративни општествени перформанси, не само што треба да се специфицира природата (економска, правна, етичка, филантропска) на одговорноста, туку, исто така, треба да се идентификува одредена филозофија, модел, начин или стратегија на реакција. Најпосле, треба да се одредат аспектите и прашањата на стеикхолдери или засегнати области, врз кои овие одговорности се манифестираат. Аспектите, а особено, степенот на интерес на претпријатијата за различните аспекти и прашања, секогаш се менуваат. Како што одминува времето, така се менува и приоритетот на општествените аспекти и прашања, на кои претпријатијата мора да одговорат.

Корпоративното граѓанство претставува колективен концепт, кој ги опфаќа концептите на корпоративна општествена одговорност, реакција и перформанси. Доколку внимателно го проучиме овој концепт и литературата поврзана со него, ќе забележиме дека иако претставува корисен и привлечен поим, сепак не се разликува значително од терминологијата, која беше опишана претходно. Во секој случај, станува збор за популарен термин кој, често пати, се користи како синоним за корпоративната општествена одговорност. Доколку на претпријатијата гледаме како на „граѓани“ на државите, во кои се лоцирани и делуваат, корпоративното граѓанство, едноставно, означува дека претпријатијата како такви имаат одредени одговорности, кои мора да ги исполнат за да бидат перцепирани како добри корпоративни граѓани.

Освен научно-теоретското истражување беше спроведено и емпириско истражување за да се согледаат актуелните состојби во македонските претпријатија и банки. Во рамките на емпириското истражување четири различни вида на анкетни прашалници беа спроведени во повеќе штипски претпријатија и банки за да се утврди како влијанието на преферираните етички норми и општествено одговорните практики во претпријатијата и банките се манифестира врз вработените, потрошувачите, клиентите и инвеститорите. Исто така, се испитуваше влијанието од етичкото лидерство врз состојбите во претпријатијата.

Заради утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите, кои беа од интерес на ова истражување, ги применивме статистичките методи на χ^2 -тестот и едноставната криволиниска корелација.

Со помош на добиените податоци од спроведеното емпириско истражување и направените пресметки со помош на χ^2 -тестот, дојдовме до следните сознанија :

- При испитувањето на влијанието од преферираните етички норми и општествено одговорното однесување врз вработените, најголема веројатност за поврзаност постои помеѓу редовната примена на етичките норми и општествено одговорното однесување и приврзаноста на вработените кон претпријатијата;
- Испитувањето на влијанието на етичкото лидерство врз состојбите во претпријатијата резултираше, со најголема веројатност за поврзаност помеѓу поттикнувањето на активности за општествено одговорни практики од страна на менаџерите - лидери и општествената одговорност на претпријатијата;
- Испитувањето на влијанието од преферираните етички норми и општествено одговорното однесување од страна на банките врз инвеститорите, резултираше со најголема веројатност за поврзаност помеѓу: преферирањето на етички норми и почитувањето на принципите на корпоративна општествена одговорност од страна на банките и мотивираноста за инвестирање кај инвеститорите, општествените перформанси на банките и задоволството на инвеститорите од враќањето на средствата, како и транспарентноста на банките и доверба на инвеститорите;
- Испитувањето на влијанието од преферираните етички норми и општествено одговорното однесување од страна на производствените претпријатија врз потрошувачите, резултираше со најголема веројатност за поврзаност помеѓу напорите за максимизирање на задоволството на потрошувачите од страна на претпријатијата и лојалноста на потрошувачите;
- Испитувањето на влијанието од преферираните етички норми од страна на банките врз клиентите, резултираше со најголема

веројатност за поврзаност помеѓу: транспарентноста на банките и доверба на клиентите и асортиманот на квалитетни, навремени банкарски услуги и задоволство на клиентите;

Со помош на добиените податоци од спроведеното емпириско истражување и направените пресметки со помош на едноставната криволинейна корелациона анализа, дојдовме до следните сознанија:

- Коефициентот на корелацијата помеѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на претпријатијата и приврзаноста, задоволството, мотивираноста и довербата на вработените изнесува 0,66, поради што заклучуваме дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои умерена (позитивна) корелативна зависност. Пресметаниот коефициент на детерминација има вредност од 43,33% и ни покажува дека 43,33% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата y (приврзаноста, задоволството, мотивираноста и довербата на вработените) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата x (преферираните етички норми и општествено одговорно однесување).
- Коефициентот на корелација помеѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на менаџерите и етичката атмосфера, репутацијата, општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените изнесува 0,74, што значи дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. Коефициентот на детерминација изнесува 54,71% и покажува дека 54,71% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата y (етичката атмосфера, репутацијата и општествената одговорност на претпријатијата и мотивираноста на вработените) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата x (преферираните етички норми и општествено одговорно однесување на менаџерите).
- Коефициентот на корелацијата помеѓу преферираните етички норми и општествено одговорното однесување на банките и довербата, задоволството на инвеститорите и мотивираноста за понатамошни инвестиции, изнесува 0,85, поради што заклучуваме дека меѓу

анализираните (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. Коефициентот на детерминација во овој случај изнесува 72,13% и покажува дека 72,13% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата у (доверба, задоволство и мотивираност на инвеститорите) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата х (преферираните етички норми и општествено одговорното однесување

- Коефициентот на корелацијата помеѓу преферираните етички норми од страна на претпријатијата и задоволството и лојалноста на потрошувачите изнесува 0,96, што значи дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. Коефициентот на детерминација има вредност 91,58% и ни покажува дека 91,58% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата Y (задоволство и лојалност на потрошувачите) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата X (преферираните етички норми).
- Коефициентот на корелацијата помеѓу преферираните етички норми од страна на банките и довербата и задоволството на клиентите изнесува 0,89, поради што заклучуваме дека меѓу анализираните (набљудуваните) појави постои јака (позитивна) корелативна зависност. Коефициентот на детерминација изнесува 72,13% и покажува дека 72,13% од вкупниот варијабилитет на зависно променливата у (доверба и задоволство на клиентите) е објаснето т.е. детерминирано со варијабилитетот на независно променливата х (преферираните етички норми од страна на банките). Пресметаниот коефициент на детерминација ни укажува дека независно променливата големина (преферираните етички норми од страна на банките) делува со интензитет врз зависно променливата у (доверба и задоволство на клиентите) во некои случаи позитивно, а во други негативно.

Врз основа на сознанијата до кои дојдовме можеме да констатираме дека во нашите деловни субјекти сè уште нема изразено преферирање на етичките норми и респектабилност кон општествената одговорност во бизнисот. Имено, фактичките состојби укажуваат дека деловните субјекти недоволно ги

преферираат вистинските, посакуваните етички норми и не покажуваат посакувано ниво на респектабилност кон општествените проблеми и прашања, што се манифестира неповолно врз нивните односи со вработените, инвеститорите, потрошувачите и клиентите. Исто така, постои недостаток на етичко лидерство, изразено преку недостаток на преферирање на етичките норми и општествено одговорно однесување од страна на менаџерите – лидери, што се одразува неповолно врз состојбите во деловните субјекти.

Транзициските процеси кон отворена пазарна економија, спроведениот контроверзен модел на приватизација на претпријатијата, кои беа во државна сопственост, несоодветното справување со отпуштените работници, а со тоа и зголемените стапки на невработеност и сиромаштија и афирмацијата на профитот, како единствено мерило за успех, имаат свој одраз и влијание врз етичките состојби во македонските деловни субјекти. Меѓутоа, недоволното преферирање на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност произлегуваат не само од овие претходно наведени фактори, туку и од недоволно изградената свесност кон преферирање на етичките норми и заложби за општествена одговорност. Впрочем, свесноста не може да се рече дека е нешто што е единствено вродено, туку напротив свесноста е нешто што може и секојдневно да се учи, гради, надоградува и унапредува. Токму оваа можност ни дава за право да дадеме свој придонес во подобрување на етичките состојби во македонските деловни субјекти, со тоа што предлагаме модел за креирање на етичка и општествено одговорна култура во работењето. Овој модел го создаваме врз основа на добиените сознанија од спроведеното теоретско и емпириско истражување, а со намера да придонесеме за развивање на едно повисоко ниво на етичка свесност и свесност за општествена одговорност кај деловните субјекти. Моделот содржи десет конкретни чекори, односно насоки на дејствување, кои имплементирани правилно, ќе им помогнат на менаџерите-лидери во градењето на етичка свесност во претпријатијата со кои управуваат, односно во промовирањето на етичките норми и општествено одговорното однесување, како клучни корпоративни вредности и принципи на делување. Следните насоки би требало да претставуваат основни постулати за секое претпријатие, кое тежнее кон етичко постигнување и унапредување на работните резултати на етички начин.

1. Изработка на разбирлив, сеопфатен етички кодекс;

2. Демонстрирање на пример на етичко однесување од страна на менаџерите на сите нивоа на менаџмент;
3. Спроведување на обука за градење на етичка свесност;
4. Континуирано информирање на вработените за придонесите на етичкото однесување;
5. Развивање на систем на супервизија за следење на етичката култура во претпријатијата;
6. Охрабрување и наградување на етичкото однесување;
7. Обезбедување на превентивни мерки при загрозување на етичкото однесување;
8. Преземање на мерки на интервенција при неетичко однесување;
9. Континуирано мерење на резултатите на работењето како резултат на етичкиот пристап во сите активности и примена на бенчмаркинг (Benchmarking) – споредба со најдобрите во дејноста;
10. Континуирано унапредување на етичкото однесување и развивање на систем на „TQM“, односно систем на совршенство;

Спроведените теоретски и емпириски истражувања за преферирањето на етичките норми и респектабилноста кон општествената одговорност и нивното влијание врз долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата, ни дадоа солидна основа за осознавање на фактичките состојби во македонските претпријатија. Исто така, сознанијата до кои дојдовме ни овозможиле создавање на модел на култура во претпријатијата, која ги преферира етичките норми и која е респектабилна кон општествената одговорност. Овој модел е наменет првенствено за подобрување на моменталните состојби во претпријатијата преку издигнување на етичката свесност кај менаџерите и вработените на едно повисоко ниво. Тоа би било од голем придонес за подобро справување со етичките дилеми и проблеми на работните места.

Од добиените резултати и сознанија, се создаваат и градат знаења и информации, кои во иднина би можеле да бидат искористени за потребите на менаџерите и вработените во поглед на управувањето со етичко-сензитивните ситуации. Исто така, добиените сознанија претставуваат основа за понатамошни истражувања, изработка на публикации и најразлични анализи за етичките проблеми и развивање на стратегии или модели за справување со нив.

Користена литература:

1. Anand, V., Ashforth, B.E. & Mahendra, J. (2004). *Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organization*. Academy of Management Executive;
2. Bonny, Clive. Moon, Chris. (2001). *Business Ethics*. Profile Books Ltd. London;
3. Brewer, L., Chandler, R.& Ferrell, O.C. (2006). *Managerial Risks for Corporate Integrity: How to Survive an Ethical Misconduct Disaster*. Mason OH: Texere/Thomson;
4. Buchholtz, K. Ann. Carroll. B., Archie. (2008). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 7th Edition. Cengage Learning;
5. Business for Social Responsibility, <http://www.bsr.org>
6. Caux Round Table, <http://www.cauxroundtable.org>
7. Ch. Zimmerli, Walther. Holzinger, Markus. Richter, Klaus. (2007). *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer. Verlag Berlin Heidelberg;
8. Chiu, Peggy (2009). *Looking Beyond Profit: Small Shareholders and the Values Imperative*. Gower Publishing, Ltd.;
9. Collins, D. (1998, No.8). *Organizational Harm, Legal Consequences and Stakeholder Retaliation*. Journal of Business Ethics;
10. Collins, Denis. (2009). *Essentials of Business Ethics: Creating an Organization of High Integrity and Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey;
11. Cory, Jacques (2005). *Activist Business Ethics*. Springer Science + Business Media. Inc.;
12. Council For Ethical Leadership, <http://www.businessethics.org>
13. Cowton, Christopher. Haase, Michaela. (2008). *Trends in Business and Economic Ethics*. Springer. Verlag Berlin Heidelberg;
14. Crane, Andrew. Matten, Dirk (2007). *Business Ethics*. 2nd Edition. Oxford University Press, Inc. New York;
15. Daft, R.L., & Lane, P.G. (2008). *The Leadership Experience*, 4th Edition, USA: Thomson South-Western;
16. Duska, Ronald (2007). *Contemporary Reflections on Business Ethics*.

- Springer;
- 17.Ethics Resource Center, <http://www.ethics.org>
 - 18.Ferrell, O.C. Fraedrich, John. Ferrell, Linda. (2009) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 7th Edition. South-Western. Cengage Learning;
 - 19.Flynn, Gabriel (2008). *Leadership and Business Ethics*. Springer;
 - 20.Griffin, Douglas (2002). *The Emergence of Leadership: Linking Self-organization and Ethics*. Routledge. London;
 - 21.Institute For Global Ethics, <http://www.globalethics.org>
 - 22.Jennings, Marianne M. (2006). *Business: Its Legal, Ethical and Global Environment*. 7th Edition. Thomson West. USA;
 - 23.Jennings, Marianne M. (2009). *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. 6th Edition. South-Western Cengage Learning. USA;
 - 24.Jones, Campbell. Ten Boss, Rene. Parker, Martin. (2005). *Business Ethics: A critical approach*. Taylor & Francis e-Library;
 - 25.Lawrence, Anne T. Weber, James. Weber, James S.J. (2007). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. McGraw-Hill Irwin.
 - 26.Machan, Tibor R. (2007). *The Morality of Business*. Springer Science + Business Media. LLC;
 - 27.Miller, R.L.& Jentz, G.A. (2004) *Business law today: Text & Cases – E-commerce, legal, ethical and international environmen*. 6th Edition, Thomson, South-Western;
 - 28.Morland, Mollie P. (2008). *Business Ethics as Practice: Ethics as the Everyday Business of Business*. Cambridge University Press. USA;
 - 29.Paliwal, Manisha (2006). *Business Ethics*. New Age International (P) Ltd. Publishers. New Delhi;
 - 30.Peterson, Robert A. Ferrel, O.C. (2005). *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders*. M.E. Sharpe, Inc.;
 - 31.Sims, Roland R. (2003). *Ethics and Corporate Social Responsibility - Why Giants Fall*. Praeger Publishers. Westport;
 - 32.Trevino, L.K. & Nelson, K.A. (2007). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. 4th Edition. Hoboken, NJ: Wiley;
 - 33.W. Vilcox, Mary. O.Mohan, Thomas. (2007). *Contemporary Issues in Business Ethics*. Nova Science Publishers. Inc. New York;
 - 34.Zsolnai, László (2004). *Spirituality and Ethics in Management*. Springer

Science + Business Media. Inc.;

35. Мицески, д-р Трајче, (2009). *Менаџмент*. Интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип;
36. Мицески, д-р Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци. Универзитет „Гоце Делчев“. Штип;
37. Фотов, д-р Ристо, (2006). *Менаџмент на мал бизнис*. Европски универзитет. Скопје;
38. Шуклев, д-р Бобек, (2004) *Менаџмент*. Четврто издание. Економски факултет. Скопје.